



HACER DICIENDO

Cartilla de formación para la gestión de equipos de trabajo en radios populares, ciudadanas y públicas







HACER DICIENDO

Cartilla de formación para la gestión de equipos de trabajo en radios populares, ciudadanas y públicas.



Radio que se hace



Producción: Natalia Albanese, Emiliano Peña Chiappero, Paula Morales, Esteban Ways, Adriana Peresini, Martín Galmarino y Luciano Debanne.

Sobre la base de desarrollos y aportes de: María Noel Tabera, Gabriel Kaplún, María Cristina Mata, Nestor Borri, Ernesto Lamas, Claudia Villamayor, José Ignacio López Vigil. Carlos Nuñez, Mario Espinoza Vergara, David Burin, Istvan Kart, Luis Levin, Centro Nueva Tierra y Colectivo Revés.
Y de todo el Movimiento de radios populares, comunitarias y ciudadanas.

Arte y diseño: María Noel Tabera y Gino Maffini

Noviembre de 2007

Hola siempre, nunca chau

Hace tiempo que decretamos golpeando la mesa que la derrota no es posible. Que nuestro grito es la victoria misma, en este pedazo de tierra queriendo callarnos de tantas maneras.

Obreros de la palabra, artesanos de propuestas, productores de encuentros, cosechadores de opiniones. Sabemos que somos cientos, amando lo imposible.

Por eso construimos este material juntando nuestra experiencia con la de otros y otras, apilándolas y uniéndolas con el cemento de la práctica cotidiana en la radio.

Esto que tienen en la mano, está armado de retazos, de diferentes aportes de compañeras y compañeros. Con algunos tenemos la suerte de trabajar juntos, a otros los hemos leído y escuchado.

Esta cartilla es otro modo, aparte de la radio, que hemos encontrado de dialogar.

Pero no es un diálogo vacío, no es charlatanería. Dialogamos para construir nuevos modos de encontrarnos, de trabajar, de ser en el mundo, de hacer radio.

Ese es nuestro trabajo: somos radialistas, hacemos diciendo.

Es un oficio mágico y un privilegio. Por eso tenemos la necesidad de formarnos, de mejorar.

Tenemos que prepararnos, ser capaces de construir con otros medios, de acompañar otras formas de organización y de participación ciudadana. Tenemos que ser capaces también de dialogar con aquellos que no están organizados.

Para proponer y escuchar. Para crear y transformar este mundo en que vivimos en un mundo más justo, libre y bello.



Radio que se hace, radio haciendo. Están invitados.

Radio Revés
Escuela de Ciencias de la Información
Universidad Nacional de Córdoba



La radio no es ni se hace: la hacemos ser

"*Hombres*
sobre hombros
de otros hombres;
hombres
con hombros
para otros hombres;
hombros,
hombres,
hombros;
torres.
Un día ya no habrá estrellas lejanas
ni perdidos horizontes."

León Felipe, *Torres.*

Las radios ciudadanas, populares y públicas son bicho de una sola pata, su gente. No existen sino en los cuerpos que las sostienen y las ponen en marcha, no son sino en la garganta de quien habla, la mano de quien opera, los pies de quienes las administran y vinculan con otros.
La ampliación y fortalecimiento de ese grupo que sostiene y da vida a nuestras radios y programas, es quizás la mejor forma de marchar hacia los objetivos generales de nuestros proyectos. Por eso no podemos descuidar a nuestra gente. No podemos descuidarnos.

Debemos pensar nuestros proyectos fuertemente desde lo colectivo. Tener una caracterización clara de quiénes forman cada equipo, qué pueden dar y cuáles son sus necesidades e inquietudes personales. ¿Qué motiva a los compañeros y compañeras a hacer el esfuerzo de venir a la radio? ¿Qué esperan encontrar en el estudio? ¿Por qué se sumaron, por qué van a volver el año que viene, el mes que viene, mañana?

Quizás para algunos, la radio ciudadana, popular y pública sea la Radio Práctica, Radio Trampolín, Radio Semillero, que les permita después ser radialistas de otras radios, comerciales tal vez.
Quizás haya también algo de necesidad de aprendizaje, necesidad de un saber hacer, de un oficio. O, parecido pero no igual, necesidad de hacer cosas, de moverse. Cualquier cosa.
Otros y otras tienen cierta claridad sobre las potencialidades políticas de cada proyecto y buscan espacios y modos para cambiar este mundo tan injusto, para darlo vuelta como una media.

En cualquier caso, las posibilidades y potencialidades de esas cabezas y corazones pensando y sintiendo en nuestras radios, sólo pueden ser aprovechadas en la medida en que sepamos crear espacios que tengan en cuenta las necesidades, capacidades y conocimientos de las compañeras y compañeros.
Espacios en los que reconozcamos las potencialidades de construir colectivamente aun con diferentes concepciones sobre los problemas del mundo o sus posibles soluciones.

Para eso las radios tenemos que fortalecer los momentos de discusión y trabajo dentro de cada proyecto, construirlos como lugares de encuentro y reconocimiento mutuo. En cada plenarios, en las distintas reuniones, en el trabajo de cada día.
Tenemos que emprender la organización y coordinación de esos espacios como lugares donde se forma una identidad participativa y donde se aprende a ser y crear colectivamente. Entender esos espacios también como espacios de formación y de diálogo.

Una formación al servicio de los procesos de transformación social, que logre combinar las capacidades técnicas, la producción artística, la gestión de medios, y aquellas cosas menos racionales pero también esenciales de los hombres y mujeres que hacemos radio.

No se trata de creer que puede existir un diálogo transparente, sin conflictos, ni de que queramos tener un millón de amigos. Pero cuando pensamos en nuestros equipos de trabajo no podemos descuidar un aspecto que es fundamental en la construcción de un mundo mejor: la capacidad de relacionarnos fraternalmente. Digámoslo como se debe, la capacidad de amarnos.

Seguramente, la problemática de nuestras radios no se agota en los vínculos entre los compañeros y esta es sólo una dimensión más en medio de otras. O, mejor aun, una dimensión cruzada y cruzando a otras. Pero descuidarla es descuidar la radio, es creer que nuestros proyectos están hechos nada más que de hierro y cables.

I Los equipos de trabajo y producción radiofónica como organización colectiva para la transformación

"*(...) el carácter colectivo o comunitario de la Comunicación Popular, su intención de ligar a la gente entre sí, de crear vínculos solidarios, de acercar a grupos diferentes dentro del movimiento popular, no era una respuesta al individualismo que uno podía reconocer que la comunicación transnacional generaba. Era realmente parte de la necesidad de construir el* proyecto popular*. El parámetro no era qué hacían los medios masivos para hacer otra cosa, el parámetro eran los requerimientos y necesidades del movimiento popular. Y cuando hablo del* movimiento popular*, hablo del conjunto de iniciativas organizativas sociales y políticas. Otro ejemplo es la* modalidad horizontal, dialógica*, característica de las* prácticas de Comunicación Popular*. No era una manera de oponerse al verticalismo de los medios masivos, sino expresión de una voluntad antiautoritaria, democrática. Era la manera en que se quería construir la participación de las personas en sus ámbitos de trabajo, en sus organizaciones, una nueva lógica de poder.(...)*"

María Cristina Mata *, Repensar la comunicación popular*

El equipo de producción y el trabajo colectivo como opción política

Todos hemos escuchado decir que un medio alternativo requiere una organización alternativa. Sabemos que no es viable, o al menos confiable, un medio que en su discurso apunte a la diversidad, la democracia y la participación pero que su organización sea verticalista, coercitiva e individualista. Sin embargo, no siempre nos acordamos de esto cuando pensamos las lógicas de trabajo y producción de nuestros programas y equipos.

¿Es posible construir individualmente un discurso que favorezca la participación colectiva y la discusión? ¿Es posible hacer radio popular, ciudadana, pública con una organización y lógicas de trabajo similares a la de las salas de producción de los medios comerciales? Lo primero que nos sale decir es: "°°Noooo!!", ¿Cómo se les ocurre?". Y sin embargo...



Probablemente podamos identificar varias experiencias de programas ciudadanos y populares, más o menos masivos, con mayor o menor capacidad de intervención social, que nos demuestran que sí se puede trabajar individualmente.

Incluso en muchas de nuestras radios no tenemos una lógica colectiva de trabajo, ni de producción de los programas, ni una construcción colectiva de la agenda de los temas del día.
¿En cuantas radios ciudadanas, populares y públicas es sólo una persona, o a lo sumo un grupito de dos o tres, quienes están a cargo de todo o quienes producen lo que sale al aire, desde las noticias hasta la música? Sin embargo la mayoría de esas noticias responden a los objetivos y estructuras de las noticias populares ¿Vamos a negar que eso sea efectivamente periodismo popular y ciudadano?



Alguien dirá también que quizás la producción o el trabajo, es individual, pero el compañero o compañera que lo sostiene está presente en todas las discusiones y definiciones que tenemos como medio o como organización. Por eso cuando toma decisiones en la práctica concreta, o elije los temas que va a trabajar al aire refleja nuestras definiciones generales. Y lo hace muy bien. A lo mejor es así nomás: es posible realizar de manera individual un buen trabajo radiofónico incluso desde una perspectiva ciudadana y popular.

Pero entonces, si vemos que, por ejemplo, las lógicas de producción de un programa no condicionan el carácter popular y ciudadano de lo que decimos, si vemos que es posible producir un programa individualmente, quizás la pregunta sea más interesante si la hacemos al revés:

¿Qué aporta una organización colectiva del trabajo y la producción a nuestra propuesta? ¿Qué potencialidades tiene un trabajo colectivo y horizontal en radios ciudadanas, populares y públicas?

Y así el asunto es diferente. Porque ahora sí podemos señalar un par de ventajas de trabajar con equipos, incluso con equipos muy amplios de compañeros y compañeras.
Claro que no se trata sólo de la cantidad de gente que trabaja. ¿Cuál sería la diferencia si el equipo estuviera organizado a partir de un jefe o una jefa que decide todo y un montón de productores que no son más que empleados que ni cortan ni pinchan?





Hablamos de un trabajo colectivo y organizado democráticamente. Y de valores de trabajo como la diversidad, la tolerancia, la democracia, la igualdad y la justicia hacia el interior de los equipos. Los mismos valores que nos guían en la selección de las noticias, en la definición de la agenda, en el planteo de objetivos, etc.

Como vemos, este modo de trabajo **es una opción política** basada en el diálogo y la pluralidad. Podríamos hacerlo diferente si quisiéramos y sólo pensáramos en lo que sale al aire. Pero no es así.
Como decía Marita Mata en la cita con la que empezábamos, cuando definimos un modo colectivo de trabajo para nuestras radios, pensamos en la manera en que queremos construir la participación de toda la sociedad en sus ámbitos de trabajo, en sus organizaciones. Proponemos una nueva lógica de poder.

Pero además de ser una opción política, el trabajo colectivo y democrático puede ser para nuestras radios ciudadanas y populares **una estrategia de supervivencia, una metodología de formación y un espacio de participación.**

El trabajo colectivo como estrategia de supervivencia

A lo largo y ancho de Latinoamérica las y los profesionales que trabajan en la mayoría de las radios populares y ciudadanas lo hacen de manera voluntaria o sin recibir una remuneración económica acorde con las tareas que realiza y el tiempo que les dedica.
Este modelo de trabajo es en algunos casos una opción política e ideológica del medio y en otros casos, probablemente la mayoría, tiene que ver con la falta de recursos suficientes para pagarles a todos los trabajadores que sostienen la radio.
El hecho de que las y los trabajadores de nuestras radios no reciban un sueldo que les permita vivir tiene varias dimensiones y, de acuerdo a la lectura que se haga de ello, pueden leerse positiva o negativamente. En cualquier caso, lo cierto es que esto hace más difícil mantener una estructura de trabajadores y trabajadoras con dedicación exclusiva.

Si un sólo compañero o compañera, tiene que cubrir la conferencia de prensa con el referente de una organización, editar la nota, presentarla al aire y entrevistar al jefe comunal sobre ese tema en el estudio de la radio; sin dejar de atender los llamados de los oyentes, elegir la música, averiguar la hora y la temperatura, y presentar el festival que organiza la radio el próximo fin de semana y como si esto fuera poco además tiene que trabajar en otro lado para conseguir un sueldo... ¡Y bueno!, lo más seguro es que no pueda hacer alguna de estas cosas.
Probablemente la entrevista no será editada, o no estaremos presentes en la conferencia de prensa. Seguramente terminaremos leyendo la noticia del diario local y presentaremos nuestro punto de vista, pondremos el tema musical que estaba más a mano y así nuestro trabajo en la radio será necesariamente más pobre.

Y si el compañero es una de esas personas que se hace cargo de todas las tareas y finalmente logra hacer todo, los nervios de nuestro compañero o compañera empezaran a fallar, su trabajo se volverá desagradable, estará enojado, superado por la situación y finalmente se irá de la radio porque la situación no da para más. O, aunque ame nuestro proyecto, terminará, en el mejor de los casos, en otra radio donde le paguen y con eso estará más tranquilo ¿Les suena?

Al **trabajar en equipos de amplios y rotativos, funcionando de manera colectiva** podemos distribuir las obligaciones y hacemos más livianas las tareas y responsabilidades de cada uno de los individuos que forman el grupo. Todo esto, sin que la radio deje de realizar con eficiencia lo que se propone, y sin perder a la gente que quiere quedarse.

El trabajo colectivo como espacio de participación y formación ciudadana

Pero no se trata sólo de organizarse colectivamente para facilitar la tarea, ¿cuántos de nosotros y nosotras encontramos en la radio nuestro espacio de participación política y de contención personal?
Ampliar los equipos de producción y trabajo dentro de cada radio también es ampliar los espacios de encuentro y organización popular. Es multiplicar la cantidad de corazones y cabezas trabajando por un mundo más justo y bello.

El aporte que cada equipo hace al campo popular no es sólo lo que sale al aire en nuestros programas. No se trata solamente de instalar y dinamizar discusiones en la opinión pública a partir de nuestra producción radiofónica, de lo que decimos en nuestros micrófonos.

Cada equipo de producción es un grupo que asume las características de una pequeña organización popular brindando contención, formación y permitiendo la acción política de sus miembros. Si un equipo de producción y trabajo favorece la formación de conocimientos y puntos de vista, la participación en esos equipos se traduce en la formación de militantes e intelectuales orgánicos a los procesos populares.

Así, en la práctica del oficio radiofónico nos formamos colectivamente como trabajadores de radio capaces de aportar a los distintos procesos de transformación social y grupal de maneja integral.

Incorporar a las organizaciones en la producción y las actividades

Claro que si pretendemos realizar un trabajo orgánico a los procesos de transformación y organización ciudadana, **no podemos desconocer en nuestra producción al resto de las expresiones organizadas del campo popular.**
Cuando hablamos de equipos de producción abiertos e inclusivos, tenemos que pensar no sólo en quienes trabajamos profesionalmente* en la radio, sino también en aquellas expresiones sociales que participan o quieren participar de las discusiones públicas que nos constituyen como sociedad, aunque no lo hagan de manera sistemática.

La construcción de un hecho como noticia, el recorte que producimos sobre la realidad y el punto de vista desde el cual construimos lo que decimos, será más útil a un proceso popular de transformación social, si somos capaces de definir esos recortes de la realidad junto con aquellas organizaciones y personas a las que buscamos empoderar, visibilizar, dar voz.
¡Atención a las sutilezas! Estamos hablando de construir nuestra radio y nuestros programas **junto** con los sectores populares **y no sólo teniéndolos en cuenta desde nuestros propios intereses y lecturas.**
Siempre son más productivas las experiencias que no sólo contemplan y respetan al resto de las organizaciones populares y ciudadanas sino que las incluyen en sus equipos de producción y trabajo. Tenemos que definir con las organizaciones cuáles son los temas que conformarán nuestra agenda periodística, cuáles serán los puntos de vista desde los cuales esos temas tienen que ser abordados, construir juntos nuestras grillas, diseñar las actividades fuera del aire, participar con ellas de instancias de formación y acción política más allá de los micrófonos.

---

* Cuando hablamos del ejercicio profesional del periodismo no nos referimos solamente al trabajo rentado. Somos profesionales por nuestro modo de trabajo, por nuestras capacidades y por la responsabilidad con la que asumimos nuestra tarea, no por el dinero que cobramos por ella.

2 Los equipo de producción y trabajo como grupo humano

"La organización para la participación popular se estructura sobre la base de pequeños núcleos primarios en donde los integrantes de la comunidad puedan establecer el diálogo y la relación directa que son necesarios para asumir plenamente el derecho a la participación. Estos núcleos constituyen el centro didáctico ideal para descubrir los valores de la cooperación, el valor de la solidaridad y las formas de participación. En los pequeños grupos el hombre se encuentra más fácilmente con los otros, forma mejor su personalidad y descubre sus cualidades. En ellos está más a gusto para pensar en sus problemas y encontrar soluciones. Cuando el hombre participa en las organizaciones de base, dialoga y se comunica con sus semejantes, adquiere el hábito de reflexionar y por lo tanto crece en él el espíritu de creatividad"

Mario Espinoza Vergara , *Dinámica del grupo juvenil*

Bueno, hasta ahora hemos dicho que está bueno producir en equipos y que las prácticas colectivas potencian nuestro trabajo. Entonces lo que tenemos que preguntarnos es **¿Qué es un equipo de producción o de trabajo?**

Un equipo es **un grupo de personas** que, como en todo grupo pequeño, **interactúan** y **se comunican** muchísimo y **dependen entre sí** para realizar sus tareas. Que en este caso no es ni más ni menos que hacer un programa o sostener alguna actividad de la radio.

Quienes formamos parte de un equipo, estamos ahí **para satisfacer necesidades e inquietudes personales**, pero compartiendo **pautas, normas y objetivos comunes** que parten **de una ideología**, de un marco de valores.

Podemos decir que todas las personas que forman un grupo **se sienten parte de ese grupo**, se identifican con él. No sólo porque les gusta como funciona ese grupo, y quieren ser parte de la producción de tal o cual programa, o pertenecer a la radio. Que se identifiquen también quiere decir que parte de su identidad como personas se define desde el grupo.

A partir de todos estos elementos compartidos se va formando una **historia e identidad colectiva** en las que aparecen y se ponen en juego sentimientos y emociones.

Los compañeros y compañeras que forman un equipo comparten un "algo en común" que hace que ese grupo sea más que un montón de gente junta y sea diferente de otros grupos.
¿Es lo mismo ser parte del equipo de producción de un programa que de otro, aunque las tareas sean las mismas? ¿Es lo mismo trabajar en cualquier radio popular o ciudadana aunque los valores que sostenemos sean similares? ¿Es lo mismo trabajar en cualquier espacio informativo dentro de la radio aunque los objetivos que nos guían sean iguales? No, no es lo mismo. Por eso, un equipo en una radio popular, ciudadana o pública no es solamente gente que trabaja junta. Es más que eso, hay algo que nos une.

Ese **algo en común** no es sólo la tarea compartida, ni los objetivos, ni los valores, es más que eso: **es la mística** del grupo.
La mística del grupo es ese saborcito extra que hace que el equipo sea más que una colección de individualidades, y habla de la formación del grupo, de sus posibilidades de desarrollo, de transformación y de su historia.

Nuestras ilusiones, mitos, identificaciones, y las instituciones a la que el grupo pertenece son parte de esa mística. Y la mística de nuestro grupo puede fomentar la solidaridad y la eficacia... o limitarla.

Cada uno de los elementos que forman un grupo, incluida la mística, pueden y deben ser trabajados, fortalecidos y mejorados.

Entonces para resumir, podríamos decir que en todo equipo de producción y trabajo podemos encontrar **un grupo de personas** que **interactúan**, se **comunican** y **dependen entre sí** para realizar determinadas tareas.

Esas personas satisfacen en el grupo **necesidades e inquietudes personales** y **comparten pautas, normas y objetivos comunes** en el **marco de una ideología**, de un modo de entender el mundo.
A partir de todos estos elementos compartidos, poco a poco, se va formando una **historia e identidad colectiva** en la que aparecen y se ponen en juego **sentimientos y emociones**.
Así se genera **una mística** del grupo, un **algo en común** que es más que la tarea compartida, los objetivos, los valores, etc.

PARA QUÉ PUEDEN SERVIR LOS GRUPOS

Los grupos humanos pueden servir entre otras para cinco cosas:

● Para que sus miembros aprendan a hacer tareas y asumir papeles que en su vida anterior nunca tuvieron que ejecutar (por ejemplo un obrero que siempre obedeció las órdenes del patrón o del capataz, al formar parte de un sindicato va a tener que enfrentarse con la necesidad de tomar decisiones propias, de coordinar una asamblea o de negociar un convenio laboral)

● Para que este aprendizaje se haga con menos miedo del que tenemos al aprender algo nuevo y desconocido, al saber que somos apoyados por los compañeros.

● Los grupos sirven no sólo par aprender nuevos oficios y roles, sino también para construir nuestra personalidad. Es en los grupos donde se ponen en juego valores y actitudes. Como la familia, los grupos son un lugar donde aprendemos a compartir sentimientos y a medir los límites entre nuestros intereses personales y los de los otros. Por eso los grupos son *un mecanismo de socialización y uno de los elementos principales de la organización social*. Los grupos sirven de intermediarios entre el individuo y la sociedad.

● Los grupos también sirven para potenciar los recursos que cada uno tiene. (...) El grupo aparece como *algo distinto que la suma de los individuos que lo componen*. El hecho de estar en grupo aporta pues un elemento importante, porque en general el grupo produce un "plus", un "algo más" que se genera por el incremento de recursos ideas, capacidades y perspectivas que desde luego benefician a cada uno de sus miembros, ampliando sus conocimientos y experiencia.

● Más allá de estas funciones posibles y enriquecedoras para el desarrollo personal hay que admitir que muchas veces los grupos pueden servir sólo para mantenerse, para subsistir. Aunque no aprendamos nada nuevo, nos estanquemos y no se generen sentimientos positivos entre sus miembros, la función de subsistencia puede justificar nuestra permanencia en el grupo.

David Burin; Istvan Karl; Luis Evin.
Hacia una gestión participativa y eficaz.

Dinámico e histórico, en un tiempo y un lugar

Pareciera hasta aquí que para mejorar el trabajo grupal bastaría con sentarse un par de días pensar bien algunas cosas, tomar algunas decisiones entre todos y listo ¡a hacer radio!
Sin embargo, **nada de lo que sucede y conforma a un grupo es estático**, no se arma de una vez y para siempre. Con el tiempo puede ir cambiando el tamaño del equipo, los sentimientos y afectos dentro de él, los roles, las normas, los valores y los objetivos. Puede cambiar la gente que lo integra y sus sentimientos de pertenencia e identidad.
¿Cuántos programas o radios como las nuestras conocemos que siguen ahí aunque quienes tuvieron la idea inicial ya no están? Sin embargo la radio sigue al aire, el programa sigue su historia, cambiando algunas cosas, manteniendo otras. Inventándose a cada rato.

Inventándose y siendo inventada porque además **ningún grupo es una entidad cerrada**. No sólo se ve afectado por lo que sucede entre sus integrantes. Por el contrario, además de cambiar a lo largo del tiempo, el grupo está enmarcado en un contexto social, político y económico, que modifica su situación, sus acciones, sus reglas y objetivos.

Por eso no siempre tenemos límites claros para señalar el adentro y el afuera ¿Hasta dónde llega el equipo de producción y dónde empieza el resto del mundo? Los columnistas invitados ¿Podrían considerarse parte del equipo de producción? ¿Y las organizaciones sociales con las que definimos la agenda? ¿Los compañeros de la radio hermana que está lejos pero con la que nos encontramos muy seguido al aire, en encuentros, en instancias de formación? El compañero que trabaja la noticia en otro programa de nuestra radio con el que nos sentamos a discutir la línea editorial ¿es parte del equipo? ¿Y el que definió el horario en el que iba a salir nuestro programa o el que consiguió la publicidad?

No sólo es muy difícil definir el adentro y el afuera, sino que también puede ser contraproducente, nos pecha en contra. ¿Qué mejor que incluir a las organizaciones, a otras expresiones culturales, a otras radios en nuestros equipos?

Los miembros del equipo de producción: compañeros y compañeras, camaradas, hermanos y hermanas, amigos y amigas, compas, cumpas...

Las personas que formamos un equipo de producción o un equipo de trabajo no somos iguales ni homogéneas, nos distinguen muchas cosas. Esto es una suerte porque sería muy aburrido soñar y trabajar con clones, que tengan las mismas mañas, los mismos malos humores o hagan siempre los mismos chistes que nosotros. La diferencia además de ser un punto a favor para el trabajo, es algo inevitable.

Todas y todos los que formamos los equipos que sostienen la radio o un programa, nacemos dentro de una cultura, y aprendemos normas, valores y formas de trabajo particulares. Cada cultura nos da elementos para ver ciertas cosas y otras no, para relacionar esas cosas que vemos de distinta manera.
La cultura condiciona la forma en que los miembros del grupo perciben e interpretan la realidad. Al mismo tiempo, dentro de cada cultura conviven un montón de sub-culturas diferentes. Cada casa es un mundo, dicen por ahí.

Entonces, una misma situación puede ser construida y percibida por cada uno de forma diferente. El compañero que no saluda a la mañana, es un maleducado para algunos y para otro es lo más normal del mundo: "es que es muy temprano, estamos todos dormidos" dicen. Aunque a veces el tema es un poquito más complicado que el saludo porque todo, los intereses, objetivos y valores, puede variar entre cada miembro del equipo.

Cada uno de nosotros ordena jerárquicamente valores e intereses priorizando unos sobre otros. Algunos creen que es más importante afianzar las relaciones entre los miembros del grupo, otros queremos mejorar la estética del programa y otros creen que eso no es importante, que hay que trabajar en las definiciones políticas de fondo... ¿no les pasó? Seguro que sí, a todos los que trabajamos en grupos nos ha pasado alguna vez.

Pero además de tener diferentes valores e intereses, también es cierto que **no todos tenemos los mismos recursos y capacidades**. Cada compañero o compañera pone en juego en las diferentes situaciones los recursos, conocimientos y capacidades que tiene a la mano.
Y puede suceder que haya capacidades muy distintas entre sí. Algunos son excelentes locutores, otros tienen una gran capacidad de análisis, este quizás escriba bien y aquel conoce todo sobre música.

No es la unidad de los iguales, los que piensan igual. Ni de los que tiene una misma raza, religión o idioma. Es la unidad de los que teniendo diferentes, razas, estudios, historias, culturas **deciden unirse** a partir de esas diferencias, a partir de un **reconocimiento común**, de su **dignidad común** y de un **proyecto común**, donde caben diferentes proyectos, y que además dejan que haya proyectos "por fuera" independientes del proyecto de todos.
Esta Unidad basada en la decisión de unirse, que acepta la diferencia como hecho y como derecho, tiene al pluralismo y a la tolerancia como sus herramientas fundamentales.
(...)
Pluralismo e identidad no se contraponen sino que se **refuerzan**. El pluralismo no es una concesión que se hace, una debilidad, sino una muestra de seguridad propia en la capacidad de relacionarse y

> vivir los conflictos. La fortaleza de una identidad no tiene que ver con su pureza sino con su capacidad de **procesar los préstamos e intercambios**. Esto no quita que hay que estar atento a los **límites: reconocer las diferencias no es lo mismo que justificar las desigualdades.**
>
> **Néstor Borri.**
> ***Poder construir / Construir poder***

Aunque compartimos cosas muy fuertes que hacen que trabajemos juntos, codo a codo, los miembros de un grupo somos siempre diferentes entre nosotros, porque tenemos diferentes conocimientos, habilidades, culturas y capacidad de trabajo. Y diferencias de intereses en la participación en el grupo.

Por eso toda relación grupal es conflictiva. Esta diversidad de intereses y capacidades implica siempre una dificultad para acordar y necesariamente genera conflictos hacia el interior del grupo.
El que sueñe con equipos sin conflictos se equivocó de planeta.

Problemas y Conflictos en los equipos de producción

Al formar un grupo se producen dos situaciones a la vez. Por un lado, al unir fuerzas potenciamos nuestros recursos. Pero, al mismo tiempo, el grupo condiciona la conducta de sus integrantes. Cada grupo pone límites a las conductas e intereses individuales para coordinarlas con las de los demás miembros y para coordinarla también con los objetivos colectivos que muchas veces son diferentes a los objetivos e intereses individuales de cada uno de los que formamos un equipo de trabajo.

Los conflictos en todo grupo y en toda organización son absolutamente inevitables y muchas veces son necesarios, porque así como pueden ser motivo de desgaste y disolución del grupo también pueden generar cambios positivos para nuestras radios y programas. ¿Cuántas veces no logramos ver que hay cosas que no funcionan bien, que son injustas o que pueden mejorarse hasta que alguien las planteó en una reunión o en medio de una pelea?

Los conflictos y tensiones dentro del grupo son fuerzas poderosas que sirven para que el grupo madure y se haga más fuerte, pero que pueden destruirlo si no logramos encauzarlas. En general las situaciones conflictivas se vuelven productivas si escuchamos todas las posiciones e intentamos comprenderlas. Pero también es fundamental que nuestra organización tenga mecanismos claros de toma de decisiones que nos permitan avanzar sobre ese momento y plantear instancias superadoras.

La mejor protección que un grupo puede desarrollar contra los conflictos es aceptarlos y tolerarlos. Siempre hay que poner el problema sobre la mesa y trabajarlo.
De todas maneras los conflictos sólo pueden resolverse cuando el grupo quiere seguir estando junto, si hay demasiado desacuerdo en las normas de comportamiento y en los valores del grupo, es muy posible que el grupo ya no deba seguir unido.



¿Qué hacemos cuando aparece el conflicto?

Si ya sabemos que siempre que trabajemos en grupo van a existir conflictos, lo importante entonces es saber que hacer.

En principio, tenemos que ser capaces de definir y delimitar el problema. Tenemos que asegurarnos que todos estemos hablando de lo mismo.

Por eso el primer paso es evaluar:

- **¿Cuál es el conflicto?**
- **¿Por qué aparece? ¿A qué se debe?**

Si el problema es muy amplio, podemos dividirlo en sub-problemas o aspectos. Si se presenta de manera muy abstracta tenemos que esforzarnos por encontrar los aspectos más concretos, trabajarlos prácticamente.

Una vez que identificamos colectivamente cuál es el conflicto tenemos que preguntarnos:

- **¿Qué podemos hacer frente a esto?**
- **¿Cómo lo hacemos?**

De nada sirve que se planteen soluciones en el aire como "tenemos que ser más puntuales" o "hay que ordenar el trabajo". Perfecto, todos de acuerdo pero... ¿Cómo? Habrá que pensar organigramas y sanciones para quienes lleguen tarde, como traer caramelos para el resto o ser el que ceba el mate todo el día o el que limpia el estudio al terminar.

Claro que a veces esto no es una tarea sencilla, muchos de nosotros cargamos con nuestros egoísmos y nuestra intolerancia incluso cuando nuestras intenciones son buenas y estamos convencidos de la necesidad del trabajo colectivo. Otras veces existe la idea de que el mejor militante, compañero, o miembro del grupo es el que renuncia a todo en favor del grupo, es un soldado que borra sus propias opiniones e intereses para que el grupo funcione. En general esto tampoco funciona.

> Siempre tenemos que tratar de encontrar el equilibrio entre el grupo y los individuos, entre las necesidades de las personas y las necesidades de la radio. El absoluto privilegio de alguna de las dos es, a la larga, perjudicial. Porque si siempre privilegiamos a las personas, es muy difícil orientar la marcha de la radio (siempre hay tareas que nadie quiere hacer, horarios en los que nadie quiere venir, responsabilidades de las que todos huimos). Y si siempre privilegiamos las necesidades de la organización, las personas nos terminamos cansando y a la larga perdiendo entusiasmo por el proyecto.
>
> **Ernesto Lamas.**
> ***Gestión integral de la radio comunitaria***

En todos los casos las respuestas a **las preguntas que surgen de los conflictos tienen que ser grupales**. En la búsqueda de respuestas pueden pasar dos cosas, el grupo puede llevar adelante procesos de negociación en busca de la construcción de consensos colectivos o pueden imponerse los intereses de algunos miembros.

A veces la imposición de las propuestas de algún compañero o compañera, quizás más capacitado en determinado tema o con mayor capacidad de acción, soluciona un conflicto momentáneamente. Sin embargo es preferible que las soluciones y decisiones contemplen los puntos de vista e intereses de todos y todas porque de esta manera reforzamos el grupo y superamos las miradas individuales, haciéndolas más complejas.

La construcción de consenso

En los procesos de negociación se produce un diálogo en el que los actores intentan compartir argumentos e intercambiar información. Quizás alguien no contaba con ciertos datos que finalmente modifican su posición, o no había considerado una relación que le señala un compañero. De esta manera se van sumando nuevos elementos y se van reordenando las posiciones preexistentes, modificando algunas e incorporando otras. Lo que se realiza es un proceso de construcción de consenso en el que buscamos alternativas que nos convenzan a todos y todas.

En el diálogo los miembros del equipo van modificando su orden de prioridades y sus ideas. Incorporan pers-

pectivas que antes no tenían en cuenta y aumentan el valor de algunos elementos a los que no les prestaban atención. Al modificar nuestras posiciones, empezamos a compartir información, valores, intereses y objetivos. Finalmente elaboramos una solución que satisface a todo el grupo.

La construcción de consenso es un proceso largo y requiere de un profundo ejercicio de tolerancia pero en general esas soluciones son mejores que cada propuesta individual. Así vamos construyendo un modo común, colectivo, de ver el mundo y de actuar.

Sin embargo, en todo momento hay un conflicto latiendo. Siempre habrá valores, intereses u objetivos no consensuables ni consensuados entre todos los miembros de un equipo. **El consenso es un proceso no un resultado final**; es parcial e inestable y tenemos que reconstruirlo permanentemente.

La distribución de poder en los equipos

Aun cuando todos los aportes de los miembros del grupo (con sus diferencias de recursos, conocimientos y capacidades) pueden ser necesarios, en la práctica el grupo no les da el mismo valor a todos esos aportes. Tampoco todos los actores tienen la capacidad de ofrecer y comunicar sus propuestas y pareceres de la misma manera.

Esto es así porque en la mayoría de los equipos de producción, los miembros tienen diferente prestigio o carisma, o diferentes conocimientos y capacidades sobre un tema o el modo de defenderlo.
Por otra parte en algunos grupos hay miembros que manejan recursos esenciales para las tareas o son imprescindibles por sus conocimientos o capacidades, y a la hora de decidir sobre cada propuesta, esos miembros ponen en juego esas cosas.
Es el ejemplo del compañero que sabe utilizar un programa de la computadora necesario para la edición y entonces debemos adaptarnos a sus horarios y tiempos, o del que tiene los contactos para conseguir un lugar donde hacer un festival y pretende por eso tomar algunas decisiones individualmente.

En estos casos, lo que existe son diferencias de poder entre los miembros. De la misma manera en que todos los actores son diferentes entre sí, **no todos los miembros de un grupo tienen el mismo tipo, ni la misma cantidad de poder.**

Cuando analizamos las relaciones entre los miembros de un grupo, podemos decir que **el poder** de cada miembro del equipo **es la capacidad que tiene para hacer que sus intereses, deseos y propuestas se cumplan**. Incluso más allá de las pocas o muchas resistencias que encuentre por parte de resto del grupo.

El poder de cada uno se define **en función del grado de centralidad que tiene el aporte de ese miembro**. Si en el equipo de producción hay una sola persona que se anima a hablar en el micrófono, esa persona tiene más poder que el resto en la toma de decisiones sobre el estilo de conducción del programa. Si sólo una compañera sabe redactar las noticias para ser leídas o sólo un compañero sabe leer, esos compañeros serán centrales en la decisión sobre lo que sale al aire durante el programa.



Pero el poder también está definido **por la capacidad que tiene cada miembro para decidir qué se pone en juego en cada situación**. A lo mejor con un ejemplo es más claro: si en un grupo de producción un compañero es el que define de que se va a tratar el programa, y define aquellos temas sobre los que sólo él puede hablar, ese compañero construye su propia base de poder. Se transforma a sí mismo en un miembro imprescindible para ese programa. Si el director de programación define que a la tarde sólo habrá programas de música, entonces está eligiendo también quienes trabajaran a la tarde: aquellos que sepan algo de música.

Seguramente muchos de ustedes estarán pensando que eso no sucede en sus equipos de trabajo, que conocen y confían en las intenciones de cada miembro de la radio ¡pero atención! Muchas veces esto se produce de manera involuntaria, o sin que esos mismos compañeros y compañeras se den cuenta. A veces es más fácil para el grupo descansar en alguien que se haga cargo de las decisiones. Eso nos evita el esfuerzo de aprender, de superarnos, de discutir, de participar y de ser responsables por los aciertos y los fracasos.



De todas maneras, las capacidades no son una maldición ni quién tiene mayor poder dentro de una organización necesariamente es un abusivo. Cada uno de nosotros puede poner en juego su poder de diferentes formas. Una posibilidad es que los compañeros y compañeras no usen el poder que tienen, que no pongan en juego esa diferencia a la hora de tomar una decisión. En ese caso el poder está "latente" pero, no nos engañemos, sigue existiendo.

El poder que cada uno de nosotros tiene en un grupo es un elemento importante en la construcción de equipos de producción participativos. La participación está vinculada al poder de los miembros del grupo, un poder que es siempre diferente según los miembros y en ocasiones se encuentra latente.

Por otro lado, todos los miembros tienen poder dentro del grupo, incluso en los grupos más verticalistas. Aunque el operador sea el único que puede sacarnos al aire ¿Puede hacer solo un informativo? ¿Puede el periodista salir sin el operador? ¿Si nadie gestiona la plata para arreglar el micrófono habría programas? La radio ciudadana y popular es un trabajo de equipo. Sucede que en la mayoría de los casos el poder está, como ya vimos, desigualmente distribuido y jerarquizado.

Por eso, lo que en realidad tenemos que considerar es el modo en que el poder está distribuido entre los miembros del equipo de producción y trabajo. Mientras que en los grupos autoritarios existen unos pocos miembros que concentran la mayor cantidad de poder, en los grupos democráticos ese poder está más distribuido.

Cuando hablamos de organizaciones horizontales estamos hablando de grupos en los que el poder (de decidir, de hacer y de evaluar) esta distribuido de manera pareja entre los miembros. Existe una autoridad y responsabilidad compartida en todos los asuntos del grupo.

La democratización de las organizaciones consiste en la distribución equitativa del poder entre los actores que la conforman, para que puedan participar en la toma de decisiones, en la implementación de esas decisiones y en el control y evaluación permanente de lo que se hace.

En un grupo participativo y horizontal las decisiones se toman basándose en el consenso de todos los miembros, y en esos equipos ser responsable de una tarea específica no justifica que tomemos decisiones individuales que afecten al equipo de producción y su tarea.

La participación y la toma de decisiones

En nuestras radios debemos generar equipos de producción y trabajo cuyas estructuras organizativas permitan la participación y la decisión colectiva. Tenemos que evitar, no sólo el autoritarismo, sino también el caudillismo y el personalismo tan comunes en organizaciones como las nuestras.

Un equipo de producción o un grupo de trabajo que funciona de manera horizontal y participativa evita la formación de ideas incuestionables e instituidas. Si en nuestro grupo permitimos y soportamos que existan conflictos cuando se define algo o se lleva adelante alguna tarea, vamos a lograr una mayor capacidad crítica en los análisis que ponemos en juego en cada momento y de esta forma hacemos más completo y complejo nuestro proyecto.

Tenemos que generar una lógica de trabajo que sea lo suficientemente abierta y flexible como para que permita incluir nuevas ideas y nuevos miembros. A esto hay que sumarle una organización horizontal y un modo colectivo de tomar decisiones que permita la discusión y el crecimiento constante.

Por eso la interacción entre quienes ocupan los distintos roles y tareas no debe ser jerárquica y tiene que potenciar las capacidades e intereses de cada uno de los miembros. Siempre es preferible que construyamos nuestras definiciones y decisiones de fondo de manera horizontal y teniendo en cuenta sólo el conocimiento, la participación y el compromiso con el proyecto de los compañeros y compañeras.

Nuestras radios son democráticas y horizontales cuando todos los compañeros y compañeras compartimos marcos de acción que fueron construidos colectivamente.

Esto no quiere decir que tenemos que estar todos reunidos para tomar todas las decisiones. La reunión constante es imposible de sostener a medida que el equipo crece y las tareas se multiplican y se hacen más complejas.

Lo que debemos conseguir, y nadie dice que sea fácil, es construir colectivamente los acuerdos generales que sostienen y dan sentido al proyecto. Las principales decisiones (las que definen el modo de trabajo, o la elección del tipo de noticias que salen en un programa, por ejemplo) deben tomarse en espacios colectivos como reuniones generales o talleres de formación y discusión.

Estos acuerdos son los que después permiten que cada uno de los integrantes tome decisiones según sus tareas y responsabilidades. Dentro de esas grandes definiciones cada equipo de trabajo o cada miembro de la radio desarrollan sus actividades complementándose. A partir de estas pautas en cada equipos podemos discutir que acciones llevaremos adelante en cada momento, por ejemplo que contenido va a tener el próximo programa, siempre buscando llegar a un consenso y sin perder de vista las posibilidades reales de llevar adelante lo que decidimos.

Claro que para eso todos los miembros tienen que estar identificados con lo que el grupo hace, aun cuando las diferentes tareas estén distribuidas.

Ser horizontales, no es caerse de traste

Sin embargo hay que ser cuidadosos. **La democracia no puede derivar en un horizontalismo. Democratizar nuestras organizaciones no es poner bajo la alfombra las desigualdades internas.**
No se trata de desconocer las diferencias de poder, de saberes y de capacidades ni de suponer que se resuelven a partir de mecanismos formales ¿Quién va a tener más posibilidades de imponer su posición en un plenario, el compañero al que le dieron la palabra pero no los conocimientos o el compañero que se presenta como uno más pero conoce al detalle todas las idas y vueltas del grupo y del problema en cuestión?
Seguramente el compañero con más experiencia. Entonces la decisión que vamos a tomar en esa reunión, parece una decisión colectiva pero en realidad esta fuertemente marcada por una posición individual.

Por otro lado el carácter abierto de nuestros equipos hace que sea posible que en un plenario o en una reunión el compañero o la compañera que se sumo hace un mes no conozcan muchas cosas de nuestra historia y no sepa hacer muchas otras. ¿Tiene la misma capacidad para decidir qué hacemos frente a un problema que la compañera que desde hace cinco años se enfrenta a ese tipo de situaciones? Su opinión, que puede ser muy enriquecedora, no puede tener el mismo peso que la de alguien más capacitado o con más experiencia.
Si no analizamos esto también tenemos un problema: nos vamos a tropezar siempre con las mismas piedras iniciales. Siempre vamos a estar empezando de nuevo las discusiones y en vez de crecer, nos estancamos.

El "todos somos iguales" que tantas veces escuchamos está muy pegado a una manera desorganizada e informal de tomar las decisiones. Nos sentamos en ronda y todo el que quiera habla y opina.
Entonces los más fuertes, los más capacitados para debatir y discutir en grupo, son los que toman las decisiones que al final parecen grupales. La manera en que se toma la decisión en este caso es tan vertical como cualquier otra, pero encima es engañosa porque está disfrazada de horizontalidad. No sólo somete al compañero y a la compañera más débil a los intereses y opiniones del más fuerte sino que además dificulta la posibilidad de ese compañero o compañera de darse cuenta de ese sometimiento.

Formación y capacitación como modo de democratizar las decisiones

Por eso, **democratizar nuestras organizaciones es distribuir de manera equitativa el poder de decidir, de hacer y de evaluar.** Es decir, equiparar los saberes.

Si no sabemos no podemos decidir, ni hacer, ni analizar si lo que hicimos estuvo bien o mal. El principal paso para la toma de decisiones de manera horizontal es avanzar para que todos sepamos lo mismo: es la formación. Se trata de que los compañeros y compañeras con menos experiencia y conocimientos se formen como

miembros de nuestro grupo, que aprendan la experiencia grupal, que la hagan suya, que se identifiquen con ella.

Mientras tanto tenemos que generar estructuras organizativas que nos incluyan a todos y todas según nuestros recursos y capacidades, **sin dejar de trabajar activamente para que todos tengamos las mismas capacidades y recursos para la acción.**
Para eso el grupo tiene que estar atento y darse cuenta de los distintos momentos de formación de cada uno de sus miembros. Considerando que además de desigualdades, que es bueno reducir, hay diferencias que es bueno mantener y fomentar.

Porque no hay que equivocarse, existen distintos modos de ser parte del grupo. Formación no puede ser unificación. No es transferir modelos armados de radialistas, con una lista de conocimientos técnicos.
Las instancias de formación tienen que gestarse en diálogos donde la experiencia y la historia del grupo, se encuentren con las nuevas ideas y perspectivas de quienes se van sumando y participan.

Así se fortalece la diversidad de opiniones, se enriquecen los debates que aportan las diferentes miradas sobre un mismo tema y se perfecciona la dinámica para una construcción colectiva.

DEMOCRATIZAR EL PODER DE LA GESTIÓN

Como en toda organización que crece, que se hace fuerte, producir intercambios asumiendo la riqueza de lo construido e incorporando la vitalidad de lo nuevo, suele resultar uno de los equilibrios más difíciles. Supone democratizar verdaderamente el poder en el ejercicio de la gestión, pero hace a la salud de la organización y a la posibilidad de abrirse a nuevos horizontes y a nuevos desarrollos.
Uno de los grandes aciertos de FM La Tribu ha sido la capacidad de sus dirigentes para incorporar continuamente a nuevas voces, nuevas energías. Seguramente el mayor desafío que ahora se planteará, consiste en alcanzar el equilibrio preciso entre aquellas formas de gestión organizacional y política que consolidaron a la radio hasta ubicarla donde hoy se encuentra y otras nuevas que se han ido gestando a partir de la incorporación de nuevos actores con diferentes perspectivas. Las prácticas políticas, organizativas y comunicacionales, como resultado de su propio desarrollo y madurez, hablan por si mismas de otras formas, generan otros emergentes que es necesario aprender a leer para darle nueva vida a la gestión. Será preciso no perder la memoria, atender a la experiencia y, al mismo tiempo, darle siempre paso a lo nuevo que va surgiendo como fruto institucional y resultado de la propia gestión.

Washington Uranga.
La Tribu. Comunicación Alternativa

Inclusión y formación

En los grupos que son abiertos y dinámicos, a los que se suman nuevos miembros constantemente, la formación es central en la inclusión efectiva de esos compañeros y compañeras. Si no trabajamos en torno a esto vamos a ver que en poco tiempo la distancia entre los conocimientos que manejan los miembros más antiguos del grupo es cada vez mayor, con respecto a los que se sumaron hace menos tiempo.

Por eso, la creación de espacios de inclusión planificados es muy importante en equipos que quieran incluir nuevos miembros. Si no hacemos esto, es más difícil que los nuevos compañeros y compañeras puedan participar plenamente en cosas que van desde lo que sale al aire hasta el modo de distribuir las responsabilidades.
Cuando no pensamos bien estas cosas, lo más común es que pasen dos cosas: que los compañeros nuevos terminen haciendo lo que nadie quiere hacer o es menos interesante (atender el teléfono, cubrir noticias menores, llevar la contabilidad, etc) o que les asignemos responsabilidades centrales para las que no están preparados (conducir el programa, entrevistar a personajes que imponen mucho respeto o miedo, cubrir grandes

eventos, hablar con las autoridades políticas, representarnos en espacios de decisión entre organizaciones, etc). En ambos casos es muy probable que en cuanto puedan estos compañeros se vayan corriendo, porque están muy aburridos o porque están abrumados por las responsabilidades que le dieron.

¿En cuántos de nuestros equipos sucede esto? ¿Cuántos compañeros y compañeras han pasado por nuestras radios un tiempo muy cortito, y se fueron con cualquier excusa o simplemente desaparecieron? ¿Realmente sabíamos quienes eran, que buscaban en la radio? ¿Tuvimos en cuenta sus intereses y necesidades?
Si realmente queremos que se sume gente nueva a nuestros proyectos es importante que pensemos detenidamente de qué forma los invitamos a sumarse y qué le vamos a ofrecer, tener claro qué se puede hacer en cada equipo. Tenemos que inventarnos ciertas funciones dentro de los equipos de trabajo y producción que incluyan tareas específicas para los nuevos compañeros y que sean también espacios de formación y contención.

Éste es un problema central en nuestras experiencias que muchas veces es dejado de lado porque hay cosas que parecen más urgentes. Entonces privilegiamos que el programa salga al aire, que la radio se pueda autofinanciar o que el festival se haga, y nos juramos que apenas pase ese momento difícil vamos a charlar bien con la compañera que se sumo recién y le vamos a explicar porque estuvo cargando sillas, o vamos a tranquilizar al compañero que está con nosotros hace un mes y tuvo que discutir con el funcionario que vino a cobrar un impuesto para el que no nos alcanzaba la plata. En el medio el compañero se fue y la compañera se cansó de trabajar por algo que no siente propio.

El grupo debe contemplar la inclusión y contención de sus miembros como parte de su planificación, sin restarle importancia en relación a otras tareas que el grupo debe llevar adelante. Porque, como decíamos al comenzar, nuestras radios son la gente que las hace. Si no somos capaces de tener en cuenta sus necesidades y generar estrategias de contención difícilmente podamos hacer algo más.

FORTALEZA Y DEMOCRACIA EN LA ORGANIZACIÓN
Hay que tener en cuenta que hay maneras diferentes de participar y comprometerse. Y que las maneras en que se siente y se practica la pertenencia son diversas y a veces contradictorias. No sólo hay variedad de organizaciones, sino también variedad de maneras de participar de una misma organización.

Néstor Borri,
Poder construir / Construir poder

EL PODER Y LA PARTICIPACIÓN
Participar de y *en* una organización es mucho más que asociarse o concurrir, es sentir a la misma como algo propio, es *implicarse*, es decir es la inclusión personal y psicológica el individuo en los asuntos que hacen a la organización (lo que vulgarmente se conoce como "ponerse la camiseta"); no es sólo estar, sino sentirse dentro. Entonces, para que el poder sea productivo es condición necesaria la implicación de los que participan. Esto es posible mediante dos condiciones: el reconocimiento de los intereses individuales y del derecho a la autonomía personal.

David Burin; Istvan Karl; Luis Evin.
Hacia una gestión participativa y eficaz.

CONDUCCIÓN DEMOCRÁTICA
Dado que cada integrante de un grupo democrático es un conductor o un conductor en potencia, es su obligación informarse respecto de los problemas de ese grupo. Si tiene que tomar decisiones inteligentes y aportar sugerencias para la acción que proporcionaran conducción a su grupo, debe aceptar esa responsabilidad. La responsabilidad exige conocimiento: conocimiento del grupo y sus metas, y conocimiento general del campo en que actúa el grupo. De esta manera completamos el círculo al señalar la relación entre la democracia y la educación.

George Beal, Joe Bohlen, Neil Raudabaugh.
Conducción y acción dinámica del grupo

3 El trabajo colectivo en radios ciudadanas, comunitarias y públicas

"Usted puede tener buena voz, buenas iniciativas, saber de técnica y haber hecho cinco años de periodismo en la universidad. Pero si no siente algo por dentro, si no se mete en la magia del medio, si no disfruta el programa, nunca llegará a ser un buen radialista. Será un trabajador de radio, pero no un comunicador ni una comunicadora. Porque habla bien, pero no comunica.

Hacer radio es una pasión. Si usted hace radio porque le pagan buenos billetes, felicidades. Siga sacando al aire sus programas y procure que no lo descubran. Igual que las electromagnéticas, hay otras vibraciones que caen fuera del espectro, pero que el público capta con nitidez. Son las ondas de la simpatía. Lindo significado el de esta palabra: simpatía, pasión compartida. Es decir, amor. "

José Ignacio López Vigil.
Manual Urgente para Radialistas Apasionadas y pasionados

La radio es un medio que se basa principalmente en la identificación del oyente con quienes están frente al micrófono. Cuando escuchamos radio sentimos que ese que está hablando es alguien próximo, alguien con quien dan ganas de compartir una charla o una canción.

La confianza, la identificación y el vínculo con el oyente son difíciles de lograr. Por eso es necesaria cierta previsibilidad, es decir que el oyente sepa más o menos qué va escuchar, quién le va a hablar, de qué temas, desde qué posición, en pocas palabras: que nos conozca. Por eso un oyente que no escucha siempre la misma voz en un mismo programa se desorienta.

Imaginemos que sucede cuando nuestro programa tiene un conductor distinto cada día o una multiplicidad de voces tan grande que el oyente nunca termina de conocerlas.
¿Y si a eso le sumamos que, por no estar bien organizados, durante dos días seguidos tratamos el mismo tema, o entrevistamos al mismo personaje?; o quizás peor tratamos temas absolutamente diferentes, o dejamos pasar temas que se anunciaron o abordaron el día anterior, como si fueran programas distintos sin conexión entre ellos y no dos emisiones de un mismo programa de radio.

Lo más probable es que perdamos audiencia y también gente que quiera darnos una entrevista. Y está bien que así sea porque eso hablaría de una falta de compromiso con nuestro trabajo, de una falta de respeto hacia aquellos con quienes queremos dialogar.

Algo similar sucede con los vínculos que construimos con otras organizaciones y experiencias por fuera del aire en los distintos momentos de la gestión de nuestras radios. Los encuentros y acuerdos que vamos generando con otros actores sociales también están basados en la confianza, la identificación en relación a nuestros objetivos y lógicas de trabajo, ciertos horizontes compartidos pero también modos comunes de caminar hacia esos horizontes.

Si un día un compañero en una reunión o en un espacio de encuentro propone algo, y a la reunión siguiente la compañera que va en nombre de la radio se contradice o niega lo acordado, seguramente esas organizaciones van a ser más cuidadosas la próxima vez que hagan cosas con nosotros, si es que nos invitan.

Pero, como ya todos sabemos, muchas veces es difícil conseguir una gran continuidad en equipos de trabajo como los nuestros en los que tantas veces un compañero o compañera no puede estar presente, o en los que se suma gente nueva que parte de cero, o en los que las fuerzas no dan para mantener las actividades o el programa al aire tanto como quisiéramos, ni con la calidad que nos gustaría.

Por otro lado, ya dijimos que los equipos de trabajo y de producción son al mismo tiempo organizaciones en sí mismas, pequeños espacios que a veces conforman uno mayor. La vida de esos equipos, también debe regirse

por los valores que defendemos en los micrófonos porque son parte del mundo que queremos transformar. No se trata entonces sólo de crear equipos capaces de cumplir sus objetivos aprovechando al máximo sus recursos y capacidades, se trata también de que ese proceso sea también colectivo, participativo y democrático.

Para eso el trabajo en equipos amplios e inclusivos requiere una organización previa que permita potenciar nuestras fortalezas y minimizar las debilidades que tenemos por las características mismas de nuestros proyectos.

Así cobra valor **la organización del trabajo colectivo**: la unificación de una agenda, la necesidad de sistematizar las entrevistas, de tener un registro escrito de los temas que se abordan en cada programa, la importancia de estar de acuerdo en las cosas con las que nos comprometemos colectivamente.
Tenemos que ir construyendo pautas que faciliten el trabajo diario y nos aporten una coherencia que se escuche al aire, que se vea en cada acción que realizamos y se sientan en cada uno de los que formamos el equipo. Y que al finalizar la semana, el mes, el año haya tenido como resultado la solidez y el crecimiento de nuestros proyectos.

Porque finalmente, la organización del trabajo es una cuestión de respeto por las otras organizaciones, por nuestros oyentes, por nuestros entrevistados, por los compañeros y compañeras y por la responsabilidad que conlleva usar la palabra públicamente. En un mundo donde muchos no tienen la posibilidad de ser escuchados no podemos utilizar ese privilegio de manera irresponsable.

Los roles que asumimos, las tareas que realizamos

Cuando varias personas se juntan en un equipo se dan complejas interrelaciones que tienen que ver con la convivencia y el trabajo conjunto. Frente a eso los miembros de un equipo se organizan y asumen posiciones específicas. Algunas son propias de toda agrupación humana que pretenda construir de manera conjunta, otras están relacionadas con la tarea específica que cada equipo desarrolla.

Vamos a hablar de **roles** en un equipo de trabajo o producción para referirnos a aquellas actitudes que tenemos dentro de la dinámica del grupo. Los roles son propios de todo grupo humano y gran parte de ellos incluso los asumimos sin darnos cuenta. Son los lugares que ocupamos, la forma en que nos comportamos en los distintos espacios: en las reuniones, en las charlas, al momento de tomar decisiones.
Todos ocupamos algún rol y les adjudicamos un rol a los demás. En la mayoría de los casos no lo hacemos de manera consciente, podríamos decir que nos sale naturalmente. Tiene que ver con el modo en que nuestra cultura, intereses y capacidades se juntan con lo que propone el grupo.
Entonces vemos que aquel compañero siempre tiene una posición en contra de lo que se dice en las reuniones, que aquella compañera siempre está callada. O ese cumpa siempre propone cosas, algunas imposible de hacer, y aquel todo el tiempo nos recuerda lo que habíamos definido antes.

Por otro lado, vamos a hablar de **tareas y responsabilidades** para referirnos a las acciones y lugares que asumimos para realizar los objetivos que se propone el grupo. En general estas tareas son producto de acuerdos más colectivos, explícitos o implícitos, y varían según el tipo de organización que nos demos o las actividades que tengamos que realizar. Entonces encontramos, por ejemplo, a la compañera que coordina, la encargada de hacer los móviles, la que conduce un programa.
Los roles están más vinculados a lo emocional, aunque no se definan sólo por ello. En cambio, las tareas están relacionadas con acciones concretas que debemos realizar si asumimos esas responsabilidades.

Roles y tareas se combinan en cada uno de nosotros como miembros de un equipo de trabajo o de producción de un programa, en cada situación específica. El compañero que coordina el grupo en determinado momento puede ser crítico, otras veces hará de regulador y quizás también en otro momento termine siendo quien trabe la discusión.

Interacción y tipo de roles

En todos los grupos, a medida que nos vamos relacionando, cada uno de nosotros va asumiendo distintos roles,

comportándose de distintas maneras en relación a la dinámica que el equipo se propone. Algunos de esos roles facilitan la tarea del grupo, algunos hacen que el grupo se mantenga unido y otros tienden a destruirlo.

Conocer cuáles son estos roles nos permite entendernos y tolerarnos, pero sobre todo nos permite mejorar las relaciones del grupo reduciendo las actitudes destructivas y potenciando las que aportan y construyen.

¡Ojo! No estamos diciendo que hay algunos compañeros y compañeras que destruyen y otros que aportan. No es tan fácil la cosa.
Los roles van variando según las situaciones a las que se enfrenta nuestro equipo. Según el momento, cada uno de nosotros cumple distintos roles, no ocupamos siempre el mismo. A veces somos los pesados y a veces somos de gran ayuda.
Incluso puede pasar que un mismo compañero o compañera ocupe varios roles, o vaya variando en una misma reunión. También es posible que varios compañeros asuman el mismo rol.

Además ninguno de estos roles se dan aislados ni existen por sí solo. Si hay alguien que esta encargado de recordar es porque hay olvidadizos, si alguna compañera dinamiza es porque hay otros que son medio quedados.

Casi como un juego vamos a mencionar alguno de los roles que aparecen en un grupo. Seguramente nos vamos a encontrar reflejados en alguno y vamos a identificar a algunos compañeros y compañeras en otros. ¡Hagan la prueba!

Los vamos a separar en:

- Roles de **tareas o intelectuales.**
- Roles de **mantenimiento del grupo o afectivos.**
- Roles **negativos o individualistas.**

Los **roles de tareas** son aquellos a partir de los cuales se facilitan, coordinan y regulan las tareas del equipo de producción. Entre esos podemos ubicar a:

- la / el **que contribuye con iniciativas**. Es el compañero que propone soluciones o nuevas ideas o formas de ver un problema
- la / el **que busca información**. Pide que se aclaren las propuestas hechas, demanda explicaciones más precisas.
- la / el **que informa**. Ofrece hecho, ejemplos. Explica a partir de la experiencia.
- la / el **que pide opinión**. Siempre quiere aclarar los valores o ideas implícitos en cada propuesta.
- la / el que **evalúa y opina**. Expresa la relación entre las propuestas que surgen y las creencias, opiniones, y capacidades del grupo. De esta forma puede evaluar si son lógicas, prácticas o adecuadas.
- la / el **que perfecciona**. Reformula las opiniones e información del resto, las interpreta, intenta imaginar las consecuencias de las decisiones.
- la / el **que sintetiza**. Aclara las relaciones entre las diferentes ideas. Busca unir los trabajos y propuesta de los integrantes.
- la / el **que resume**. Reúne las ideas y propuestas, intenta extraer las ideas claves para ubicar al grupo en el momento de la discusión o el trabajo en que se encuentra
- la / el **crítico**. Asume un punto de vista distinto, encuentra los obstáculos y problemas en las acciones y propuestas.
- la / el **dinamizador**. Incita al grupo a la acción o a tomar decisiones.
- la / el **secretario**. Es la memoria del grupo. Administra y registra lo que aportan los demás.
- la / el **asistente técnico**. Acelera la actividad del grupo haciendo cosas como distribuir el material, acomodar las sillas para todos, etc.

Los **roles de mantenimiento del grupo o afectivos** son aquellos que están orientados a la función del equipo como grupo humano. Los compañeros y compañeras que los asumen intentan mantener o cambiar la forma en que trabaja el equipo para reforzar, regular y mantener al grupo. Acá encontramos a:

- la / el **que anima**. Es amable, elogia al resto, está de acuerdo, muestra solidaridad y compañerismo.

- la / el **conciliador**. Trata de eliminar las diferencias entre los otros, armoniza, propone soluciones inclusivas
- la / el **flexible**. Cede parte de su posición para llegar a acuerdos.
- la / el **regulador**. Intenta mantener abierta la comunicación, alienta la participación de otros, ordena la toma de la palabra, limita las participaciones muy extensas o que se desvían del tema.
- la / el **que diagnostica**. Determina las fuentes de las dificultades y los pasos que habría que seguir, analiza los principales impedimento para avanzar.
- la / el **seguidor**. Cumple con las tareas sin decir ni objetar nada, acepta las propuestas del resto.
- la / el **comunicador**. Expresa con capacidad los sentimientos y pensamientos del grupo.
- la / el **legislador**. Se acuerda de las normas que el grupo ha aprobado para aplicarlas o evaluar lo que pasa, señala cuando el grupo se aleja de lo ya decidido. Compara los esfuerzos realizados en relación a los objetivos.
- la / el **observador y comentarista**. Registra aspectos de lo que pasa y los comenta para que el grupo tenga en cuenta. Observa y comenta los sentimientos del grupo, las reacciones de los participantes, el clima de las reuniones.
- la / el **que distiende**. Reduce la tensión, tranquiliza sentimientos negativos con bromas o incluyendo situaciones tensas en contextos más amplios.

Los **roles negativos o individualistas** son los que están dirigidos a la satisfacción de las necesidades personales; obstaculizan el funcionamiento grupal y tienden a la separación del equipo. En estos momentos los compañeros y compañeras que asumen estos roles persiguen algún objetivo individual que muchas veces no tiene que ver con los objetivos del grupo o su unidad. Todos en algún momento tenemos una parte de egoísmo y desarrollamos alguno de los roles negativos. El problema es cuando un compañero o una compañera siempre se para desde estos lugares. Entre los roles individualistas podemos encontrar a:

- la / el **agresor**. Critica o pone en ridículo a otros, es hostil hacia todo el grupo o hacia algunos miembros.
- la / el **que obstruye**. Lleva las discusiones hacia temas marginales, da ejemplos personales que no tienen nada que ver, argumenta obstinadamente su posición. Niega propuestas sin considerarlas.
- la / el **que defiende intereses ajenos al grupo o muy personales**.
- la / el **que busca reconocimiento**. Hace alardes, se agranda. Quiere que todos le digan lo bueno que es para satisfacer su autoestima.
- la / el **negligente**. Alardea de su falta de compromiso con el grupo.
- la / el **que se confiesa**. Aprovecha la oportunidad que le da el ambiente positivo del grupo para expresar sentimientos personales que no tiene nada que ver con lo que se está haciendo o discutiendo.
- la / el **dominador**. No deja hablar a los demás y se enoja si no hacen lo que propone.
- la / el **que busca ayuda**. Espera encontrar una respuesta protectora expresando inseguridad, confusión personal o desprecio por sí mismo.
- la / el **que rivaliza**. Todo el tiempo disputa con otros, habla constantemente, quiere dirigir los procesos o las reuniones.
- la / el **payaso**. Hace bromas, muchas veces sin gracia o intenta llamar la atención hablando alto, expresando ideas extremistas o comportándose fuera de lugar. Muchas veces es cínico.
- la / el **indiferente**. Es pasivo, sólo cumple con las formas, no presta atención, habla con otros, se pierde.

Tareas y responsabilidades en equipos de producción y trabajo

Para poder alcanzar eficiente y eficazmente nuestros objetivos, en cada equipo vamos armando **una estructura de trabajo donde se distribuyen tareas y responsabilidades** en función del lugar y los actores con los que desarrollamos nuestros proyectos.

Para potenciar nuestro trabajo, nuestra estructura organizativa **debe regirse por la participación y tender a la horizontalidad** en la toma de decisiones, permitiendo a la vez un trabajo ordenado y placentero.

Un camino para fomentar esto es asegurarse **que las tareas y responsabilidades no sean fijas** y que en todos los casos **cuenten con el consenso** del equipo.
Así como la radio es un oficio que se aprende en la práctica, la democracia también. Por eso es importante que exista una rotación constante en las responsabilidades dentro del grupo.

Cada equipo de producción y trabajo genera sus propios modos de organizarse porque las situaciones en las que cada radio desarrolla su propuesta son diferentes. Se trata de organizar nuestras tareas en función del cruce entre nuestras propias necesidades, intereses y capacidades; y las necesidades, intereses y capacidades de aquellos hacia quienes está dirigido nuestro trabajo o con quienes compartimos el camino.
Por eso a la hora de diagramar un esquema de trabajo cada equipo deberá tener en cuenta:

- **Las particularidades de sus miembros**, sus diferencias de intereses, de valores, de recursos y capacidades. Si la mayoría del equipo no sabe, quiere o puede hablar al aire deberemos organizarnos de manera diferente a sí todos quieren participar frente al micrófono. De la misma manera, si un compañero o compañera no puede dejar solo a sus niños durante mucho tiempo las posibilidades de participación serán diferentes a si nadie tiene problemas con seguir reunidos hasta las tres de la mañana.

- **Las condiciones estructurales y económicas** en que desarrollamos el trabajo. Si vamos a trabajar en un estudio donde entran dos personas y somos cinco en el equipo, hay tres que deberán desarrollar tareas fuera del estudio. Si sólo somos tres para mantener la radio durante un mes, quizás sea difícil que podamos hacernos cargo también de organizar un festival junto con los músicos locales durante ese tiempo.



- **Las particularidades de nuestra audiencia y de aquellos otros con los que trabajamos.** Tenemos que tener en cuenta qué están habituados a escuchar y qué entendemos que necesitan o desean nuestros oyentes. Si nuestra audiencia quiere oír los datos del tiempo o está acostumbrada a que en el horario que trasmitimos nuestro programa suene mucha música, tendremos que darle un espacio a la música y el tiempo y por lo tanto alguien tendrá la tarea de averiguar la temperatura o elegir la música del programa. Del mismo modo si definimos participar de una organización nacional de radios alguien deberá viajar a las reuniones con todo lo que eso significa.

- **Las propuestas y definiciones del resto de los medios**, especialmente aquellos que disputan la misma audiencia que nosotros. Aunque esto determina principalmente definiciones sobre nuestra programación también afecta a nuestra organización para el trabajo.

Ya sabemos que los grandes medios configuran los hábitos de los oyentes. Esos hábitos también se aplican a nuestros oyentes. Si todas las radios dan las noticias a la mañana lo más probable es que la gente busque las noticias en nuestra radio a la mañana y no a la tarde, si no las encuentra seguramente cambiará de dial. Habrá que designar entonces un responsable de las noticias para la mañana.
Pero además también debemos tener en cuenta que nuestra organización se inserta en un mercado de medios y que muchas veces deberá competir en ese mercado por recursos que le permitan existir (desde publicidades hasta espacios públicos para realizar actividades). Esto también determinará según cada caso una organización particular: quizás un compañero debe dedicarse exclusivamente a vender publicidad o una compañera deba ser la encargada de negociar con el intendente o el responsable de cultura de la zona.



DEMOCRACIA Y EFICACIA

La **eficacia** es el logro de los objetivos que se definieron y para los cuales se trabaja cotidianamente.
La **eficiencia** es la capacidad de lograr los mejores resultados posibles con los recursos de que se dispone. Se es eficiente cuando se ha logrado utilizar de la mejor manera posible estos recursos.
Si la organización no es eficaz, es decir si no cumple con sus objetivos o con una parte de ellos, es una organización sin sentido. Es una organización que se convierte en una estructura que sirve únicamente para sostenerse a sí misma. Una organización de este tipo puede sobrevivir algún tiempo pero en general tiende a desgastarse.
Si la organización no es eficiente, es decir si no logra utilizar bien los recursos (económicos y técnicos) y las fuerzas (individuales y colectivas) con los que cuenta, es una organización que se aleja de sus posibilidades de crecimiento y desarrollo.



Esto no implica hacer a una organización eficaz y eficiente a cualquier costo, como por ejemplo construyendo en su interior un sistema de poder vertical.
Hablamos de eficacia en el sentido de lograr los objetivos fundantes del proyecto a través de una organización adecuada, operativa, con capacidad de acción y a la vez coherente con la misión del proyecto.

Ernesto Lamas.
Gestión integral de la radio comunitaria.

Algunas tareas y responsabilidades en equipos de radios ciudadanas, comunitarias y públicas

"*Llego, saludo a los radialistas amigos.*
- ¿Cómo están, qué andan haciendo?
- Lo de siempre -me respondió John Maulén, uno de los directivos-, conspirando.
Me sorprendió la respuesta. Pensé que había entendido mal.
-Entendiste bien, hermano -John no perdía su sonrisa franciscana-, conspirando. Compartiendo el aire, que eso significa la palabra."

José Ignacio López Vigil.
Manual Urgente para Radialistas Apasionadas y Apasionados

Aunque ya lo hemos dicho mucho, vamos a repetirlo una vez más: cada radio es diferente y la clave es ser creativos. Sólo para ordenar la presentación vamos a distinguir **dos tipos de responsabilidades y tareas**:

- Por un lado están aquellas que tienen que ver con la realización de **las acciones para las que existe el grupo**, que aquí las vamos a llamar **tareas funcionales**. Así, en el caso de un equipo que sostiene un programa de radio tendrá que ver con la producción radiofónica (conducir el programa, hacer las entrevistas, grabar los audios, seleccionar la música, elaborar las notas, etc.). En el caso de un equipo de trabajo, por ejemplo una comisión que organiza los festejos por el cumpleaños de la radio, tendrá que ver con contactar a los músicos, conseguir el escenario o armar la barra si vamos a organizar una peña folclórica.
- Por otro lado podemos señalar responsabilidades y tareas que sirven para **mantener y dinamizar al grupo**, que vamos a llamar **tareas de gestión**. Estas tareas son las que tienen que ver con el desarrollo de la vida del grupo humano como equipo de trabajo (coordinar las tareas, capacitar, convocar a reuniones, organizar festejos, vincularse con otros equipos, etc.) y son lo que hace la diferencia con, por ejemplo, una reunión de amigos que se juntan a jugar a las cartas. Estas tareas aparecen en todos los equipos de trabajo se dediquen a lo que se dediquen.

Muchas veces la función que cumple cada compañero y compañera dentro del equipo incluye tareas vinculadas a los dos aspectos: el compañero que coordina es al mismo tiempo el conductor del programa y la compañera que se junta con los médicos del centro de salud para proponerles que participen del programa es la que lleva las finanzas. Al mismo tiempo, cada uno de nosotros puede asumir dentro del grupo una o varias responsabilidades y desarrollar algunas veces una tareas y otras veces otra.

Vamos a presentar algunas funciones concretas que pueden aparecer dentro de un programa de radio. Muchas de ellas fueron desarrolladas a partir de experiencias específicas, otras son clásicas en la radio y es muy difícil pensar un programa sin que alguien realice esas tareas.

Incluyéndolas podemos ampliar nuestros equipos de trabajo dando lugar a más compañeros y compañeras, esta vez con intereses diferentes, y que al mismo tiempo mejoran nuestros programas.
Al mismo tiempo, en muchos casos estas tareas se cruzan con los roles que vimos un poco más atrás.

Lo que sigue son algunas funciones posibles, que sirven como guía. Quizás sea necesario o positivo para algún equipo crear otras tareas y responsabilidades que no están en la lista que sigue o modificar las responsabilidades que proponemos. O quizás sea útil unir varias de ellas en una sola persona.

Las posibilidades son tan variadas como las diferentes realidades en que cada radio trabaja y las necesidades que surgen de esas prácticas.

Posibles tareas funcionales para la producción radiofónica

Productor/a general: esta función requiere conocimientos sobre línea editorial del medio, agenda informativa, cultural y/o política. Al mismo tiempo quién la asuma deberá ser capaz de coordinar equipos.
El productor tiene que tener en la cabeza la totalidad del programa y coordinar las tareas de producción y salida al aire del programa.

Son tareas del Productor general:

- organizar el trabajo diario y diagramar el programa;
- distribuir las tareas del día a cada miembro;
- realizar los contactos telefónicos previos, en caso de que fueran necesarios;
- realizar la selección de temas a abordar en el programa de manera consensuada con el equipo de producción;
- controlar las producciones de los miembros del equipo;
- generar la pauta de temas y entrevistas para el productor de piso y los conductores.

Productor/a de piso: igual que para el productor general esta función requiere de conocimientos sobre línea editorial del medio, agenda informativa, cultural y/o política. También debe ser capaz de coordinar grupos de trabajo. Es una función útil en equipos grandes y en radios donde la producción se hace fuera del estudio donde se está realizando el programa. Mientras el productor general se mantiene en la sala de producción, el productor de piso es quien está en el estudio.

El productor de piso maneja los tiempos y el aire mientras estamos haciendo el programa. Debe mantener un diálogo con los conductores, el operador y los productores periodísticos.

Son tareas y responsabilidades del Productor/a de piso:

- coordinar la salida al aire del programa, manejando los ritmos, en diálogo con el operador, los conductores y el productor general;
- anunciar a los conductores, productores periodísticos y operadores el orden del programa y las modificaciones que pudieran surgir;
- realizar los contactos telefónicos;
- establecer la duración de los bloques y modificar la estructura del programa según sea necesario y conveniente.

Conductor/a y co-conductor/a: estas funciones requieren conocimientos sobre lenguaje radiofónico, línea editorial del medio, agenda informativa y coyuntura política y cultural en general. Además, los compañeros y compañeras que asuman esta responsabilidad deben tener buena dicción y ser claros al hablar porque son la voz del programa. En general es preferible que se combinen mujeres y hombres.

Son tareas y responsabilidades del Conductor/a:

- desarrollar al aire los contenidos producidos por los productores periodísticos, relacionándolos entre sí y dialogando con los oyentes a partir de ellos. Es la voz del equipo al aire y quien tiene la tarea de interpelar al oyente;
- acompañar a quienes ingresan al aire a desarrollar una nota y enmarcar sus aportes en el resto del programa. Debe apoyar y contener a los compañeros y compañeras que van presentando las diferentes notas;
- conocer la radio en su totalidad para poder relacionar lo trabajado con otros espacios o programas;
- acompañar los procesos de formación de nuevos compañeros en el trabajo de aire y conducción del programa.

Productor/a periodístico: su tarea es desarrollar y producir los contenidos definidos grupalmente. Esta función requie-

re de conocimientos generales sobre lenguaje radiofónico, línea editorial del medio, agenda informativa y coyuntura política y cultural.

Son tareas y responsabilidades del Productor/a periodístico:

- producir las notas: chequear las fuentes y la información, definir el modo en que será trabajada (entrevistas, audios, diálogos, etc), redactar lo que se va a desarrollar al aire;
- desarrollar al aire la noticia y llevar adelante las entrevistas junto con los conductores del programa.

Movilero/a: su tarea se desarrolla fuera del estudio de la radio. Es quien presenta la información desde el lugar en que suceden las cosas o están los actores de un hecho. Puede comunicarse por radio o vía telefónica. Esta función requiere de conocimientos sobre lenguaje radiofónico, línea editorial del medio, agenda informativa y coyuntura política en general.

El movilero o la movilera puede:

- relatar un suceso al que tuvo acceso personalmente,
- relatar un suceso en base a testimonios a los que accedió con anterioridad,
- entrevistar a un protagonista o testigo visual,
- presentar un protagonista para que sea entrevistado por los conductores,
- presentar un audio grabado en el lugar anteriormente.

Comienza su jornada trazando una "ruta del día" que se define en base a lo planificado en la producción del programa, la información pública disponible (por ejemplo, las actividades oficiales que se suministran desde los organismos públicos) y los imprevistos que se presentan estando en la calle.

Son tareas y responsabilidades del Movilero/a:

- definir la ruta del día junto con los equipos de producción;
- producir los móviles: chequear las fuentes, definir el modo en que serán trabajadas entrevistas, audios, diálogos, etc;
- desarrollar la noticia al aire;
- ser un difusor del proyecto entre organizaciones y actores sociales.

Productor/a de boletines, panoramas y noticia breves: es una función similar a la del productor/a periodístico pero trabaja específicamente con noticias breves. Estas noticias pueden darse en el marco de boletines informativos o dentro de los bloques.

En nuestras radios, **la producción de noticias breves en el marco de boletines y panoramas puede ser aprovechada como una tarea que sirva para formar e incluir** a nuevos compañeros y compañeras porque esta tarea no requiere demasiadas competencias radiofónicas ni periodísticas.
En este tipo de espacios los nuevos miembros del equipo pueden ensayar la redacción para radio y la presentación de sus producciones sin que este proceso de aprendizaje resienta la calidad y prolijidad del programa.
Para esto es imprescindible que la tarea de los productores de boletines y noticias breves esté acompañada por un coordinador de mayor experiencia.

Coordinador/a de boletines: es una función que requiere básicamente de tres conocimientos: lenguaje radiofónico, línea editorial del medio y agenda informativa o cultural. Estos conocimientos deben ser complementados con capacidad de formación y dinamización de grupos.
Si los boletines son un espacio de inclusión de compañeros y compañeras el coordinador de boletines será la cara visible con la que los nuevos compañeros se encuentren.

Por eso son tareas y responsabilidades del Coordinador de boletines:

- ser un conocedor y divulgador del proyecto de la radio;
- facilitar la tarea de formación de nuevos compañeros;
- discutir y consensuar con los productores del boletín la selección de los temas a tratar en las noticias breves;
- seleccionar las noticias, asegurar que la producción de las mismas se ajusten a las características propias de un boletín en cuanto al uso del lenguaje radiofónico y extensión.

Editor/a de audios: es una función que requiere un manejo más o menos acabado de programas de edición digital de audio y un conocimiento de la línea editorial y artística del programa.

Podrían ser tareas y responsabilidades del Editor/a de Audios:

- editar los audios que se van produciendo, al aire o no, para el programa;
- aportar otros recursos de audio que pueden ser útiles (efectos de sonidos, audios históricos, etc.);
- generar producciones de audio periodísticas y artísticas más allá de los temas que se trabajan todos los días en el programa;
- generar y mantener un archivo de audios.



Responsable artístico: esta tarea no requiere necesariamente de un responsable diario, más bien es una práctica que el equipo debe asignarse en la discusión sobre el tipo de programa que quiere.
La artística es un elemento importante en cualquier programa de radio por eso cada elección deberá responder a algún objetivo y criterio

Son tareas del Responsable artístico:

- facilitar la definición colectiva de una identidad estética del programa;
- generar los recursos artísticos del programa (cuñas, presentaciones, avances, etc.).

Musicalizador: quien cumple esta función es responsable de escoger la música para el programa. Esta responsabilidad requiere conocimientos musicales amplios pero también debe conocer la línea editorial y artística del programa y la radio. La música no es sólo un complemento, es parte del mensaje que damos. Las participaciones, los archivos y la música deben sonar como un todo unificado.

Son tareas y responsabilidades del Musicalizador:

- generar criterios consensuados de musicalización para el programa;
- definir la lista musical de cada programa en función de esos criterios.



¿ARTESANOS O PROFESIONALES?

Alguno ya estará pensando que la diferencia entre unas radios y otras estriba en el modo de producción. Lo comunitario sería lo artesanal, lo espontáneo, la radio de aficionados, frente a las otras emisoras profesionales y de alta calidad técnica. Esta concepción, bastante superada, representa un suicidio anunciado. Esquivando la competencia, las radios comunitarias se saldrían de la cancha. Y así, más a la corta que a la larga, quedarían reducidas a la marginalidad.

Tal vez por falta de recursos, tendremos que arrancar con equipos de segunda mano y locutores improvisados. Pero no hagamos de la carencia virtud. Poco a poco, si el proyecto está bien encaminado, iremos consolidando la empresa, mejorando la producción y los productores. Precisamente por ser comunitarias -por aquello de *para el pueblo lo mejor*- nos desafiaremos a ser tanto o más profesionales que las radios comerciales. Y a pagar buenos salarios, incluso mejores que los de ellos.

Muchas emisoras comunitarias trabajan franjas más o menos amplias de su programación con personal voluntario. Esto muestra la convocatoria del medio y la vocación de servicio de muchos compañeros y compañeras. Pero no garantiza la calidad de la programación. Ingenuidades a un lado: tan necesaria es la opción como la técnica, tan importante es el *querer hacer* como el *saber hacer.* Tanto a los remunerados como a los voluntarios, la dirección de la radio debe exigirles buena preparación y realización de los programas, *profesionalismo*.

Sobra y no sobra la aclaración: profesional no es lo mismo que egresado de la universidad. En cuestiones de periodismo y comunicación, se puede llegar a ser un brillante profesional con o sin título académico. Porque buen albañil es quien levanta las paredes rectas, no quien exhibe un diploma de estudios de albañilería. La profesionalidad radiofónica se consigue con mucha práctica bien evaluada.

José Ignacio López Vigil.
Manual Urgente para Radialistas Apasionadas y Apasionados

Las tareas de gestión del equipo

Aquí es difícil señalar tareas de gestión comunes a todos los grupos que trabajan en el marco de nuestras radios, sin embargo podemos encontrar una tarea común en equipos grandes y chicos, de producción y de trabajo no vinculado al aire, es la función del **coordinador o coordinadora**.

En equipos grandes las funciones de coordinación pueden ser centrales.
Es bueno señalar que no necesariamente la coordinación debe estar a cargo de una sola persona, según el tamaño de los equipos pueden pensarse varias instancias de coordinación que trabajen juntas o una coordinación colectiva, que incluya a varios compañeros que asuman juntos todas las responsabilidades. Tampoco deben ser siempre los mismos compañeros o compañeras las que asuman las tareas de coordinación, quizás algunas actividades las coordine un compañero y en otras esta responsabilidad esté a cargo de alguien más.

Ya sabemos que nuestros equipos rotan constantemente y sabemos que incluso debemos fomentar esa rotación siempre y cuando eso no se transforme en el vaciamiento de las experiencias y el debilitamiento de los proyectos que construimos. Muchas veces los proyectos se enriquecen cuando compartimos la responsabilidad en la toma de decisiones, no sólo porque esto hace más liviana la tarea de coordinación sino porque permite que se formen nuevos coordinadores en la práctica y de forma acompañada. Así las coordinaciones compartidas permiten que se renueven de a poco quienes asumen estas tareas.

La tarea de coordinar

Al coordinador le toca el lugar del dinamizador de las actividades y por lo general es quien lidera al equipo. Es por esto que debe ser un compañero o una compañera respetados por el resto del grupo.
Es poco lo que puede hacer un coordinador o coordinadora que no tienen legitimidad. Esta legitimidad se construye a partir de la capacidad de quien coordina y el reconocimiento de sus compañeros. Por eso la función de coordinación está fuertemente marcada por la personalidad y los conocimientos de quien la asume.

Sin embargo hay que tener cuidado con la idea personalista y casi mística que a veces tenemos de los lideres. La capacidad de liderazgo, de guía, de dirección, de organización varía según la situación a la que nos enfrentemos, el tipo de problemas o acciones a realizar, nuestros objetivos y nuestros recursos.

Nadie nace coordinador ni es necesariamente el mejor para todas las circunstancias. Una buena coordinación es aquella que logra integrar todas las partes del equipo para lograr los objetivos, variantes y múltiples, de nuestro proyecto. Por esto, lo que define que un coordinador sea bueno en sus tareas varía cuando estas cosas se modifican.

De todas maneras es posible señalar algunas características y capacidades útiles en un coordinador o coordinadora:

- **Debe tener una visión general y amplia del proyecto.** Los coordinadores deben conocer en función de qué se realiza la coordinación, es difícil que puedan dinamizar y contribuir a lograr objetivos que no conocen. Todo proceso debidamente planificado debe formular con claridad los objetivos que pretende alcanzar en general y en cada etapa del proceso. La coordinadora o el coordinador es el responsable de conducir al grupo mediante la reflexión, el análisis y la síntesis, para el logro de los objetivos previstos. Por ello, es importante que conozca a fondo el proyecto que el grupo sostiene.

- **Capacidad para integrar y animar a todos los miembros del equipo y evitar la fragmentación.** Quien coordina es un actor central tanto en el manejo del conflicto que generan las diferencias, como en el trabajo para reducir las desigualdades. El coordinador o coordinadora debe ser capaz de crear un ambiente de integración y confianza, estando atento a la dinámica del equipo para mantenerlo animado y activo, impidiendo el cansancio, el aburrimiento, la tensión constante. Por eso, es responsabilidad de quien asuma esta tarea diagramar los equipos de trabajo para el sostenimiento de los programas y/o las actividades. Una vez consensuados los equipos de trabajo el coordinador puede proponer una distribución estratégica de roles y tareas. Esto implica conocer los intereses y capacidades de los miembros del grupo, encontrar sus debilidades y fortalezas, y proponer los mejores modos en que los miembros pueden complementarse para trabajar.

- **Capacidad para hacer que se respeten las decisiones tomadas y que cada uno cumpla con las responsabilidades que asumió o le fueron asignadas por el grupo.** Muchas veces la tarea de coordinación está vinculada a la tarea de rector, el coordinador o coordinadora encarna los valores del grupo y funciona como quien debe limitar los excesos de intereses individualistas que siempre surgen.

- **Capacidad para definir actividades y acciones a realizar en los momentos en que la discusión no es posible o útil en términos prácticos.** En el desarrollo de las actividades de un equipo hay momentos para la discusión y hay momentos en los que es necesario tomar decisiones y poner manos a la obra. Muchas veces para el momento de tomar las decisiones y ponerse a trabajar no podemos juntarnos todos, es entonces cuando el coordinador o la coordinadora cumple la función de dirección del equipo. Si no construimos esta posibilidad es probable que se generen constantemente momentos de estancamiento en los que nos perdemos en los debates y no avanzamos. ¡Pero atención! la dirección del equipo no puede ser centralización ni autoritarismo en la toma de decisiones, éstas deben ser parte de acuerdos grupales. Es en el marco de esos acuerdos que algunos compañeros resultan encargados de tomar ciertas determinaciones respetando las definiciones del grupo. Si el equipo reconoce a un miembro como coordinador sus decisiones comprometen a todos los miembros del equipo, porque son finalmente definiciones grupales.

- **Capacidad para prever las dificultades, para proponer y facilitar alternativas de acción.** Nos pasa seguido que cuando estamos muy metidos en el hacer, en la práctica cotidiana, nos cuesta levantar la cabeza y ver un poco más allá. Los coordinadores tienen que estar atentos a eso y ser capaces de hacer que el resto del grupo también lo vea. En un proceso participativo y basado en el diálogo, las respuestas a los problemas que surgen de la práctica se van encontrando a partir de los conocimientos del grupo. Claro que esos conocimientos se van construyendo de a poco y a partir del análisis de lo que hacemos. Por esto quien coordina debe saber cuestionar, preguntarle al grupo sobre lo que hace.
Para que las preguntas sean útiles y no estén todo el tiempo frenando el trabajo del equipo hay que hacer un esfuerzo en saber qué preguntar y cuándo hacerlo. Así quien coordina un grupo debe saber cuándo facilitar el diálogo del que debe participar activamente sosteniendo una posición, y poniendo en juego sus sentimientos y limitaciones.

- **Capacidad para crear condiciones para que la toma de decisiones sea participativa.** La participación no es sólo una cuestión de voluntad, hay que trabajar para que sea posible. Esto se construye a partir de la formación, y de la creación de espacios y dinámicas que permitan participar: reuniones planificadas, criterios de decisión cla-

ros, tiempos establecidos. El coordinador o la coordinadora debe acompañar y generar procesos de formación y participación. Por eso quien coordina un equipo debe mantener un vínculo personal constante con sus miembros para conocer las inquietudes de cada uno e invitar al diálogo y la formación. Este proceso tiene dos objetivos fundamentales: formar equipos eficaces para el sostenimiento del programa y las actividades que nos proponemos y lograr que la gente que se suma pueda ser parte activa en la construcción del proyecto.

● **Capacidad para establecer vínculos con toda la radio y otras organizaciones.** El coordinador o la coordinadora del equipo puede ser también quien represente al grupo dentro de la radio (en reuniones de áreas o programación, por ejemplo) o cuando hay que reunirse con otras organizaciones para trabajar juntos o definir algo en común.

Resumiendo, el coordinador o coordinadora tiene la responsabilidad de dinamizar y organizar el trabajo. Es el principal promotor de la participación y formación de los compañeros y compañeras, para asegurar el crecimiento y consolidación del equipo. Sus acciones deben ser profundamente democráticas y debe contar con el respeto de todo el grupo, conocer el proyecto y los objetivos del equipo.

Con mucha frecuencia se dice en un grupo: ¿quién coordina?, y al azar, sin ninguna consideración al respecto, se elige "democráticamente" a cualquier compañero. Muy frecuentemente el elegido se limita a dar la palabra a los que la solicitan (y eso si logra mantener el orden), sin ordenar el tema, sin discriminar los contenidos, permitiendo y dando entrada a cualquier opinión y a cualquier contenido, sin orientarlo, sin preguntar, aceptando aspectos que no son del tema, sin hacer síntesis parciales, sin concluir, en fin... así normalmente, no se logran los objetivos que se pretendían.
Se produce confusión y malestar, lo que hace que muchos prefieran volver a un método verticalista y tradicional, pues en uno participativo se ha perdido el rumbo.
Efectivamente si la coordinación falla se puede perder el rumbo. Pero dejemos claro: lo que falla es la capacidad de coordinación, no el método, ni mucho menos la metodología ni la base teórica que los sustenta.
En síntesis, coordinar no es "dar palabra", sino conducir al grupo al logro de los objetivos mediante el ordenamiento de los contenidos, las síntesis continuas, la capacidad de repreguntar y cuestionar al grupo para así seguir buscando y construyendo su respuesta.

Carlos Nuñez.
Educar para transformar. Transformar para educar.

Estilos de coordinación

Existen diferentes modos de coordinar un equipo de producción y de trabajo, formas diferentes de asumir la tarea. Hay coordinadores que privilegian la administración de las tareas más que la creatividad. Otros que están más preocupados en las relaciones afectivas que en el cumplimiento de las cosas que se habían planificado. Están los que se ocupan de todo y tienen poca capacidad para delegar. Otros que parece que toman examen a sus compañeros y compañeras. Están también los que tienen muy buenas ideas y saben ejecutarlas pero no saben trabajar en equipo. Cada uno de estos estilos tiene fortalezas y debilidades.

Como ya dijimos, la tarea del coordinador o coordinadora de un equipo de trabajo o producción radiofónica tiene mucho que ver con tareas de conducción y dirección del grupo.
En la coordinación, el grupo le da a quien coordina una capacidad de decidir y de actuar sobre el grupo en relación a determinadas cosas y situaciones. Cuando alguien asume una responsabilidad de este tipo siempre se ponen en juego distintas relaciones de poder. Esto no es negativo sino que, por el contrario, puede ser muy positivo para mejorar la eficacia y eficiencia del equipo.

Sin embargo, siempre se corre el riesgo de abusar de ese poder, de terminar construyendo relaciones autoritarias, verticalistas, a veces de manera mínima, a veces de manera no intencionada: el coordinador define los objetivos,

asigna las tareas a cada uno, controla que se hagan y revisa los resultados, sin la participación del resto. En esos caso los compañeros y compañeras se transforman simplemente en ejecutores, que pueden ser más o menos consultados pero la última palabra la tiene siempre la coordinación. Bastante alejado de lo que queremos ¿no?

Podríamos señalar cuatro grandes estilos de coordinación especialmente en cuanto a la conducción del equipo. Vamos a ir desde la más autoritaria hasta la más participativa. Seguramente en ninguna de nuestras radios o programas encontraremos equipos de trabajo que se identifiquen plenamente con estas opciones, pero al enumerarlas quizás podamos ir identificando algunos elementos de nuestros grupos, que podríamos enmarcar dentro de alguno de estos estilos de coordinación.

La **coordinadora o coordinador autocrático**: es quien actúa como un jefe y decide en nombre del grupo sin permitir que el grupo participe en la toma de esas decisiones. El coordinador ejerce el poder en forma directa. El grupo que acepta este tipo de conducción muchas veces mantiene la formalidad de las reglas de debate, de esta forma el coordinador controla (volvemos a aclarar, a veces de forma involuntaria y con buenas intenciones) al resto del equipo que maneja menos información y no tiene posibilidades reales de participación.
En este tipo de coordinación el grupo es sometido a un alto grado de control y manejo. Para ejercer ese control se desarrollan acciones como dividir al grupo enfrentándolo, discutir cuestiones sin importancia, o permitir que el grupo se desgaste.

La **coordinadora o coordinador paternalista**: es el coordinador amistoso, paternal y cordial ante las necesidades del grupo; pero siente que es él quien debe tomar las decisiones más importantes para el bien del grupo porque desconfía de las capacidades del resto del grupo para afrontar los problemas que aparecen continuamente.
Esto hace que el coordinador o coordinadora asuma gran parte de las responsabilidades y también las culpas por los errores. Actúa como un padre pendiente de las necesidades de sus hijos y haciendo cosas buenas para ellos. Este tipo de coordinación generalmente está muy basado en los afecto y evita los conflictos, lo que produce respeto y confianza por parte de los miembros del grupo que saben que siempre pueden contar con él.
El coordinador paternalista se molesta y pone mal con las críticas y con todo intento del grupo para asumir responsabilidades o modificar cosas de fondo porque lo vive como si estuvieran desconfiando de su trabajo.
El problema principal es que esta dinámica de coordinación atenta contra el crecimiento del resto de los miembros del equipo que nunca pueden enfrentarse a las dificultades y conflictos, ni tomar decisiones, por lo que no asumen responsabilidades ni pueden convertirse en protagonistas de las acciones del grupo.

La **coordinadora o coordinador permisivo**: es el coordinador que no conduce al grupo, ni actúa sobre sus acciones. Cada uno de los miembros del equipo hace lo que le parece más conveniente o lo que puede, en gran medida de manera individual. Uno de los problemas de este tipo de coordinación es que cobran fuerza los intereses individuales de los miembros por sobre los grupales.
Es un estilo que intenta partir de abajo hacia arriba pero muchas veces esto hace que el trabajo sea muy poco sistemático. Este tipo de coordinación más que facilitar las tareas deja a los grupos sin coordinación y lleva al desorden haciendo que el grupo sea poco eficaz en su accionar. Esto puede llevar a que ante la ineficacia el equipo crea que es necesario organizarse de manera más verticalista.

La **coordinadora o coordinador democrático**: Es el coordinador que pierde la centralidad en el desarrollo del equipo. Es más un ordenador y un facilitador que un conductor, de esta manera la participación de todos los compañeros y compañeras es pareja y cada uno asume distintas responsabilidades que se complementan con las del resto del equipo. A partir del diálogo se definen colectivamente los objetivos y modos de alcanzarlos. De esta manera cada uno de los que forman parte del equipo se siente identificado con la tarea que se proponen.
En los equipos de trabajo y producción organizados con una coordinación democrática, el grupo trabaja en base a consensos y se generan relaciones interpersonales agradables y sinceras que permiten la solución efectiva de los conflictos que surgen de las diferencias.
A medida que un equipo de trabajo avanza hacia una organización de este tipo es más sencilla la rotación de tareas y responsabilidades sin que esto afecte la capacidad del equipo para hacer un programa de radio o realizar las acciones que se propuso.

Es normal que aparezcan matices y cruces entre los distintos estilos de coordinación sin embargo, organizaciones como las nuestras deberían aspirar a coordinaciones democráticas y participativas. Una vez más, el tipo de coordinación que desarrolla el compañero o la compañera que asume la tarea de coordinar depende en gran mediada del grupo y lo que éste permite, avala y define.

Muchas veces los modos centralizados de conducción y coordinación son consecuencia de un equipo que no asume todas las responsabilidades. Ante la necesidad de mantener en pie al grupo los coordinadores terminan tomando decisiones unipersonales.
Sin embargo, si bien es necesario que alguien tome las decisiones, ésta no es la solución a largo plazo. Si la causa de una coordinación verticalista es la falta de compromiso colectivo, habrá que trabajar sobre este problema o diseñar estrategias progresivas que nos permitan ir modificando estas prácticas pero nunca acostumbrarnos al paternalismo.

Todos los proyectos requieren dirección, aunque estén concebidos de manera participativa. Requieren de direcciones democráticas, que construyen consensos y no que impongan decisiones de manera autoritaria. Requieren de direcciones que contemplen las individualidades y promuevan la participación. Direcciones que respeten los ámbitos de participación y las opiniones que se dan en ellos.
Sin un grupo de personas que dirija los rumbos económicos, políticos, comunicacionales y organizativos de una radio comunitaria es muy probable que la eficacia de la organización disminuya progresivamente. (…)

Ernesto Lamas.
Gestión integral de la radio comunitaria

La centralización del poder en una o dos personas que forman parte de la conducción de la radio puede ser también el resultado de un proceso colectivo. Sí, "de un proceso colectivo". El autoritarismo no es sólo una cuestión de personalidad. Hasta la persona más "democrática" y "horizontal" de nuestra radio puede terminar haciéndose cargo de casi todo. Hay directoras y directores que se dan a la tarea con una enorme capacidad de trabajo y de entrega personal. Pero en una radio que carece de una organización acorde con sus necesidades y objetivos, estos esfuerzos personales muchas veces no rinden los frutos esperados y, por añadidura, tampoco permiten la realización de las personas.
En ese caso habría que preguntarse también por qué el colectivo "participa" de la centralización. Se suele decir que, en circunstancias como éstas, están quienes "sufren" el centralismo de quien ejerce la autoridad o la coordinación. Quienes "viven" a costa de esa situación porque existe alguien que, en última instancia, termina resolviendo todo de alguna manera y, finalmente, quienes conscientes de la situación se sirven de ella para encubrir su falta de compromiso con el proyecto. Estos últimos no suelen estar en la cotidianeidad de la radio hasta que llega el momento de "cortar el bacalao". En esa instancia seguro que no se pierden ni una reunión en donde vuelcan "brillantes ideas" que otros ejecutarán.

Claudia Villamayor y Ernesto Lamas.
Gestión de la radio comunitaria y ciudadana

MI CUERPO ES MÍO

Lugares fijos y conflictos

"Además del compromiso, la voluntad y la buena predisposición tenemos que encontrar maneras eficaces de trabajar para hacer realidad nuestro proyecto radiofónico comunitario. Estos métodos de trabajo no suponen de ninguna manera dejar de lado las individualidades de cada uno, ni mucho menos la creatividad. Todo lo contrario, tienen que favorecerlas. Un modo de organización que no fomenta la creatividad, la iniciativa y los cambios es suicida porque si los integrantes de la organización son condenados a repetir siempre la misma rutina y a realizar siempre las mismas tareas de la misma forma, la organización acaba por secarse y caer."

Ernesto Lamas.
Gestión integral de la radio comunitaria

En nuestras prácticas cotidianas tenemos que cuidarnos de no etiquetar a los compañeros ni asignarles roles ni tareas fijos. A veces pasa que un compañero asume por sí mismo siempre un rol o tarea similar sin dejar que otros cumplan esa función.

En equipos de trabajo como los nuestros cuando los roles y las responsabilidades se estancan, cuando siempre es el mismo compañero el que obstruye o el que dinamiza, el que acepta callado o se impone, el que coordina, tenemos un problema.
Por un lado porque no permitimos que el compañero o compañera desarrolle todas sus capacidades e intereses.
Pero además si fijamos los lugares que ocupa cada uno, el grupo empieza a depender de unos pocos para moverse, para mejorar, para cuestionarse. Nos gana la rutina y el aburrimiento. O va a ser un descontrol en el que no nos juntamos a coordinar las tareas. O siempre aparece una pelea que no tiene muchos fundamentos reales, estamos hartos, eso es todo.
Y con eso aparece la intolerancia "*otra vez este gilún con eso de que no fumemos en el estudio ¿por qué no se meterá en sus cosas digo yo?*", "*Che loco para un poco ¿no ves que todavía no terminamos de organizar el festival y ya estas planeando talleres de formación?*" "*Este siempre tiene críticas, ¿cuándo va a proponer algo en vez de criticar tanto?*" "*Al final esto es siempre igual, yo no vengo más...*"
Pasa, ¿no es cierto?



Radio que se hace

Pero como con otros conflictos, el problema no es del compañero o compañera que se estancó en un rol o que siempre asume las mismas tareas. Los problemas que se dan en un equipo les pertenecen a todos sus miembros y es responsabilidad de todo el grupo resolverlos. Porque la mayoría de las acciones y sentimientos dentro de un equipo están determinados por el grupo mismo.
Lo que tenemos que preguntarnos es ¿Por qué el compañero asume ese rol? ¿No se lo habremos asignado nosotros sin darnos cuenta? ¿Cómo vamos a hacer para enfrentar y modificar entre todos, ella o él incluido, su conducta?

Una vez más, no existe una respuesta para todos los casos. Cada equipo deberá analizar las causas y crear sus propias formas de resolver el conflicto.
La creatividad en las radios ciudadanas, populares y públicas también tiene que estar puesta en inventar nuevas formas de relacionarnos en la diversidad y de superar la dificultad que eso significa.



En principio, debemos fomentar la rotación de tareas y roles, porque así evitamos que los miembros del equipo se transformen en especialistas en determinadas funciones pero que desconocen el proceso general de producción y organización.
Porque si sólo una persona sabe hacer entrevistas ¿qué hacemos el día en que esa persona no está o abandona el equipo? ¿Y si una sola persona toma todas las decisiones importantes?

Pero para que la rotación no atente contra el crecimiento y la consolidación de nuestros medios, una vez más debemos decir que es importante que inventemos espacios para formarnos poco a poco y en la práctica. Espacios en los que los compañeros y compañeras puedan ir aprendiendo y que les permita ir asumiendo cada vez más responsabilidades, sin que sea una experiencia desagradable y expulsiva.

Porque si bien no se trata de hacer radio sólo para divertirnos, si bien el uso de la palabra pública conlleva una responsabilidad que debemos asumir, si bien el trabajo debe ser tan profesional como podamos, no es posible crear un mundo nuevo sin goce, sin placer, sin disfrutar profundamente los caminos que elegimos transitar.

Hacer diciendo, decir oyendo

*"Lo invisible tiene que encarnarse.
Las ideas caen al piso como palomas muertas."*

Julio Cortázar

A lo largo de estas páginas intentamos compartir algunas herramientas y conocimientos que nos sirven para reflejar otras realidades, para organizarnos incluyendo otras voces, nuestras voces. Para construir medios con lógicas de trabajo alternativas, democráticas, transformadoras. Para encontrarnos en la dicha de estar inventando un mundo nuevo.

Es nuestro aporte para superar estos dolores que nos quedan, estas libertades que nos faltan. Esperamos que queden resonando ideas, rebotando, renombrándose en cada radio. Sabemos que hay mucho por hacer, por pensar, por crear. Y sabemos también que los senderos que elegimos andar se andan colectivamente o se quedan en proyectos de cajón, en ideas, en buenas intenciones.

Por eso, los invitamos a que el encuentro no se agote en esta página. A seguir dialogando, a mantenernos en contacto, a discutir y construir colectivamente.
Los invitamos a que sumen a otros y otras a esta charla. Que la amplifiquen a través de sus materiales de trabajo, de sus talleres, de sus equipos, de sus organizaciones, de sus radios.

**Gracias por compartir con nosotros este pedacito de camino.
Abrazos a todas y todos los que saben que las cosas no son, se hacen.**

Radio Revés
Escuela de Ciencias de la Información
Universidad Nacional de Córdoba



Bibliografía

- Ana María del Cuero, Ana María Fernández. ***EL DISPOSITIVO GRUPAL.*** En ***LO GRUPAL 2.*** Ediciones Búsqueda.

- Claudia Villamayor, Ernesto Lamas. ***GESTIÓN DE LA RADIO COMUNITARIA Y CIUDADANA.*** Fiedrich Ebert Stiftung / AMARC.

- Colectivo La Tribu. ***LA TRIBU. COMUNICACIÓN ALTERNATIVA.*** Ediciones La Tribu.

- David Burin; Istvan Karl; Luis Evin ***HACIA UNA GESTIÓN PARTICIPATIVA Y EFICAZ.*** Ediciones Ciccus.

- Ernesto Lamas. ***GESTIÓN INTEGRAL DE LA RADIO COMUNITARIA.*** Fiedrich Ebert Stiftung/ Promefes.

- George M. Beal; Joe M. Boleen; J. Neil Rauabaugh. ***CONDUCCIÓN Y ACCIÓN DINÁMICA DEL GRUPO.*** Editorial Kapeluz.

- José Ignacio Lopez Vigil, ***MANUAL PARA RADIALISTAS APASIONADOS Y APASIONADAS.*** Asociación RADIALISTAS APASIONADAS Y APASIONADOS.

- Mario Espinoza Vergara ***DINÁMICA DEL GRUPO JUVENIL.*** Editorial Humanitas

- María Cristina Mata, ***Repensar la comunicación popular.*** s/d

- Néstor Borri. ***PODER COSTRUIR /CONSTRUIR PODER.*** Centro Nueva Tierra.



Radio que se hace



Índice



